

VIZIUNEA UAT AMALGAMATE
ÎN CADRUL CLUSTERULUI
ZÎRNEȘTI / BAURCI-MOLDOVENI / CUCOARA

Iunie 2025

CUPRINS

I.	Introducere și context	3
II.	Date și informații generale.....	5
III.	Dimensiunea 1: STRUCTURA INSTITUȚIONALĂ ȘI RESURSELE UMANE	6
3.1.	Situația actuală	6
3.2.	Provocări și oportunități identificate	7
3.3.	Viziune privind o structură organizațională mai eficientă și mai bine definită: organigrama UAT amalgamate	9
3.4.	Propuneri pentru optimizarea și reorganizarea structurii instituționale și resurselor umane	13
IV.	Dimensiunea 2: SERVICIILE PUBLICE	16
4.1.	Situația actuală	16
4.2.	Provocări și oportunități identificate	17
4.3.	Viziune cu privire la organizarea/reorganizarea și îmbunătățirea serviciilor publice în cadrul UAT amalgamate	18
4.4.	Propuneri pentru furnizarea și îmbunătățirea serviciilor publice	19
V.	Dimensiunea 3: INSTITUȚIILE PUBLICE	22
5.1.	Situația actuală	22
5.2.	Provocări și oportunități identificate	23
5.3.	Viziune cu privire la sistemul de instituții publice în cadrul UAT amalgamate	24
5.4.	Propuneri pentru îmbunătățirea funcționării și eficientizarea sistemului de instituții publice.....	25
VI.	Dimensiunea 4: PATRIMONIUL PUBLIC	27
6.1.	Situația actuală	27
6.2.	Provocări și oportunități identificate	29
6.3.	Viziune cu privire la patrimoniul public în cadrul UAT amalgamate	30
6.4.	Propuneri pentru îmbunătățirea gestionării patrimoniului public	31
VII.	Dimensiunea 5: FINANȚELE PUBLICE ȘI PROIECTE DE INVESTIȚII	33
7.1.	Situația actuală	33
7.2.	Provocări și oportunități identificate	35
7.3.	Viziune privind oportunitățile de creștere a veniturilor și de optimizare a cheltuielilor în cadrul UAT amalgamate. Lista priorităților de investiții sau achiziții pentru următorii ani în cadrul UAT amalgamate din contul stimulentei financiare și a altor surse financiare	36
7.4.	Propuneri privind oportunitățile de creștere a veniturilor în cadrul UAT amalgamate	40

I. Introducere și context

Acest document prezintă viziunea comună și propunerile strategice cu privire la organizarea și funcționarea unității administrativ-teritoriale (UAT) amalgamate din clusterul Zîrnești, Baurci-Moldoveni, Cucoara, raionul Cahul.

Amalgamarea are ca scop îmbunătățirea eficacității și eficienței administrative, creșterea calității serviciilor publice oferite cetățenilor și optimizarea utilizării resurselor disponibile. În felul acesta, noua autoritate locală va putea să răspundă mai bine nevoilor comunității locale, asigurând astfel o dezvoltare durabilă a acesteia.

Localitățile Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara din raionul Cahul, din perspectiva amalgamării voluntare formează o unitate administrativ-teritorială amalgamată cu o populație totală de 3.983 de locuitori și o suprafață de 127,49 km². Această formulă permite consolidarea organizării administrative într-o structură reprezentativă, care corespunde criteriilor legale privind formarea unităților administrativ-teritoriale.

Elaborarea viziunii pentru clusterul Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara s-a realizat în baza **Ghidului metodologic pentru elaborarea viziunii unităților administrativ-teritoriale amalgamate**¹, elaborat de PNUD Moldova. Procesul a fost facilitat de echipa de consultanți în domeniul administrației publice locale (APL), care a sprijinit autoritățile publice locale din cadrul celor trei UAT pe parcursul fiecărei etape metodologice, oferind expertiză tehnică și consultanță în colectarea și analizare datelor, planificarea și organizarea activităților.

Acest proces s-a desfășurat într-un cadru participativ structurat în trei etape esențiale: colectarea și analiza datelor, examinarea participativă a dimensiunilor funcționale ale administrației publice locale și sintetizarea unei viziuni integrate. Pe parcursul lunii mai 2025, au fost organizate cinci sesiuni tematice, cu participarea reprezentanților APL și a actorilor relevanți din toate primăriile implicate, corespunzătoare următoarelor dimensiuni fundamentale ale organizării administrației publice locale:

- Structura instituțională și resursele umane;
- Serviciile publice;
- Instituțiile publice;
- Patrimoniul public;
- Finanțele publice și proiectele de investiții.

Această abordare integrată a asigurat o analiză cuprinzătoare, evidențiind modul în care amalgamarea influențează fiecare dimensiune. Metodologia utilizată s-a bazat pe sesiuni de brainstorming și lucru în grup, implicând primari, funcționari publici și reprezentanți ai instituțiilor publice din cadrul APL-urilor respective. Prin participare activă, actorii locali au contribuit la formularea unei viziuni fundamentate pe date reale și nevoile specifice ale comunităților.

Rezultatele finale sintetizate în acest document includ un set de propuneri și planuri de reorganizare care vor ghida procesul post-amalgamare și vor sprijini autoritățile publice locale

¹ [Ghid metodologic pentru elaborarea viziunii unităților administrativ-teritoriale amalgamate](#)

amalgamate în procesul de reorganizare instituțională. De asemenea, aceste rezultate pot fi utilizate pentru a informa și consulta comunitățile locale, oferind informații concrete și concise privind impactul amalgamării și răspunsuri la temerile existente în cadrul acestora.

Procesul de amalgamare urmărește să adreseze aceste temeri/provocări printr-o serie de obiective bine definite: crearea unei structuri administrative eficiente și flexibile, dezvoltarea unui sistem integrat de furnizare a serviciilor publice și a unui sistem eficient de instituții publice, gestionarea sustenabilă a patrimoniului public și optimizarea finanțelor publice locale. Totodată, acest proces își propune să devină un exemplu reaplicabil pentru alte comunități din Republica Moldova, contribuind astfel la consolidarea administrației publice locale la nivel național.

Prin abordarea participativă a acestui proces, care implică autoritățile locale, experți și comunitățile locale, documentul oferă o perspectivă complexă și cuprinzătoare asupra beneficiilor și provocărilor amalgamării, precum și o direcție strategică pentru viitorul UAT amalgamate din cadrul clusterului Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara.

II. Date și informații generale

Grupul de unități administrativ-teritoriale format din comuna Zîrnești, satul Baurci-Moldoveni și comuna Cucoara au inițiat procesul de amalgamare voluntară. Localitățile sunt parte componentă a raionului Cahul, fiind situate la circa 160 km la sud-vest de capitala Chișinău. Aceste localități sunt amplasate într-o zonă de câmpie, caracterizată de terenuri fertile favorabile agriculturii, într-o regiune ușor colinară, specifică acestor zone ale țării.

Împreună aceste localități au o populație de 3983 locuitori grupate în 1883 gospodării. Dinamica populației în ultimii 10 ani a fost negativă, prezentând scăderi de mai mult de 25%. UAT fac parte din Regiunea de dezvoltare Sud, dispun în majoritate de strategii de dezvoltare socio-economică sau de planuri de dezvoltare și sunt parte a Grupul de Acțiune Locală „Valea Halmagei”. Mai multe date și informații se prezintă în tabelul de mai jos.

Tabel 1. Date și informații generale privind UAT participante în procesul de amalgamare voluntară

LOCALITATEA	ZÎRNEȘTI	BAURCI-MOLDOVENI	CUCOARA
Primar	Beju Nicolae	Enachi Elena	Grigore Marin
Suprafața UAT (km2)	35,60	57,00	34,89
Populația UAT	1531*	1389*	1063*
Regiunea de dezvoltare	Regiunea de dezvoltare Sud		
Nr. Gospodăriilor casnice	750	650	483
Strategia de dezvoltare socio-economică	Planul Strategic de Dezvoltare Socio-economică a Comunei Zîrnești	Strategia de Dezvoltare Locală a satului Baurci-Moldoveni	Strategia de Dezvoltare Locală a Comunei Cucoara pentru anii 2022-2027
Plan de Dezvoltare Economică	-	-	-
Alte Documente Strategice Adoptate	-	Planul Urbanistic al satului Baurci-Moldoveni	Plan Urbanistic General comuna Cucoara raionul Cahul
Deține APL experiențe de cooperare intercomunitară?	• Parteneriat în cadrul Programului EU4 Moldova: regiuni cheie. • A fost creat operatorul regional de prestare a serviciilor „Servcom Sud” SRL în comun pentru 9 localități (Zîrnești, Baurci-Moldoveni, Andrușul de Sus, Andrușul de Jos, Roșu, Bădicul Moldovenesc, Larga Nouă, Doina) • Parteneri în cadrul Proiectului Mă Implic - Proiect de implicare civică în guvernarea locală.		
Membru GAL	Gal „Valea Halmagei” / 2018	Gal „Valea Halmagei” / 2018	Gal „Valea Halmagei” / 2018

**conform datelor oficiale privind populația cu reședință obișnuită la 01.01.2024 furnizate de BNS*

III. Dimensiunea 1: STRUCTURA INSTITUȚIONALĂ ȘI RESURSELE UMANE

3.1. Situația actuală

La capitolul structură instituțională și resurse umane, primăriile participante în clusterul de amalgamare reprezintă forme de administrare publică locală similare, specifice unităților administrativ-teritoriale de nivelul I. Cumulat, efectivul-limită estimat pentru cele trei primării va constitui circa 33,75 unități de personal (în medie 11 unități per primărie), ceea ce implică o creștere semnificativă a resurselor umane comparativ cu situația fiecărei primării luate individual. Prin urmare, locuitorii localităților rurale ar beneficia de serviciile unei primării cu potențial profesional mai complex și cu un nivel de eficiență sporit.

Efectivul-limită consolidat este constituit din 15 funcționari publici (inclusiv actualii primari), 2,75 funcții administrative de specialitate și 16 funcții auxiliare (Figura 1). Ponderea personalului de conducere reprezintă în jur de 18%, respectând normele recomandate la nivel național (mai mică de 30%), ponderea personalului de execuție reprezintă marea majoritate a efectivului-limită cu o cotă de peste 80 %, dintre care funcțiile auxiliare ajung la pondere de aproximativ 50 % din totalul personalului. Gradul de ocupare al funcțiilor este de peste 90%.

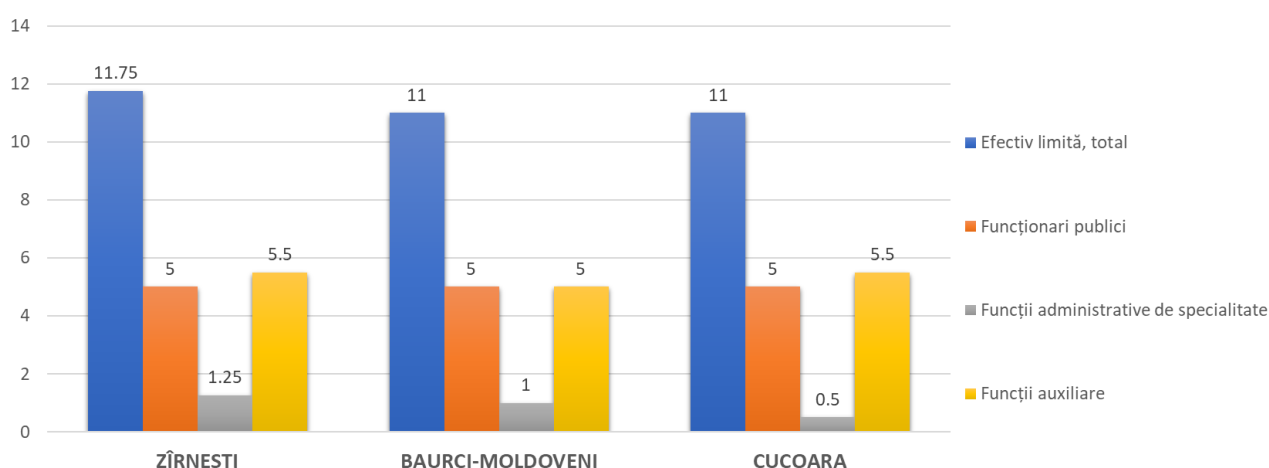


Figura 1. Efectivul limită și statele de personal ale UAT, 2024

Distribuția funcțiilor în cadrul primăriilor Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara este caracteristică unităților administrativ-teritoriale similare din Republica Moldova, atât în ceea ce privește efectivul-limită, cât și posturile generice. Astfel, grupul primăriilor analizate prezintă o structură instituțională comparabilă, în care principalele funcții publice sunt cele de primar, secretar al consiliului local, contabil-șef, specialist în percepere fiscală și specialist în domeniul funciar. Personalul de specialitate variază în funcție de necesitățile fiecărei primării, de la contabili la ingineri cadastrali (Tabelul 2).

Efectivele limită, inclusiv structura organizatorică și organigramele primăriilor respective, au fost aprobate de consiliile locale ale acestora.

Capacitatea administrativă, fie calculată ca ponderea cheltuielilor administrative în veniturile proprii, defalcări de la impozite și taxe de stat, fie adăugând și transferurile cu destinație generală evidențiază utilizarea preponderentă a resurselor financiare publice pentru asigurarea cheltuielilor administrative și dependența de transferurile de la stat (TDG).

La capitolul infrastructură instituțională s-a determinat că fiecare primărie își desfășoară activitatea în sediul propriu - cu suprafețe între 150 și 250 mp - asigurând spațiu adecvat activității administrative, dispunând și de sală de ședințe. În cadrul primăriei Baurci-Moldoveni există spații suplimentare pentru ghișeu unic sau pentru organizarea unor servicii administrative noi.

Tabel 2. Categorii de posturi funcționale

CATEGORII		ZÎRNEȘTI	BAURCI-MOLDOVENI	CUCOARA
POSTURI OPERAȚIONALE	Funcție de deminate publică	Primar	Primar	Primar
	Funcție publică de conducere	Secretar/ă al/a consiliului local	Secretar/ă al/a consiliului local	Secretar/ă al/a consiliului local
	Funcție publică de execuție	Contabil/ă-șef	Contabil/ă-șef	Contabil/ă-șef
		Specialist/ă principal/ă Domeniul perceperii impozitelor și taxelor locale	Specialist/ă principal/ă Domeniul perceperii impozitelor și taxelor locale	Specialist/ă principal/ă Domeniul perceperii impozitelor și taxelor locale
		Specialist/ă principal/ă reglementarea proprietății funciare și cadastru	Specialist/ă principal/ă reglementarea proprietății funciare și cadastru	Specialist/ă principal/ă reglementarea proprietății funciare și cadastru
	Personal de specialitate	Contabil/ă	Contabil/ă	Contabil/ă
POSTURI DE SUPORT	Personal auxiliar		Conducător/cond ucătoare auto	Conducător/conducătoare auto
		Muncitor/e necalificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare spații verzi)	Muncitor/e necalificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare de încăperi)	Muncitor/e necalificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare spații verzi)
		Muncitor/e necalificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare de încăperi de producție și de serviciu)	Fochist	Muncitor/e necalificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare de încăperi de producție și de serviciu)
		Lăcătuș	Paznic/ă	Paznic/ă
		Casier		Fochist
		Paznic/ă		

3.2. Provocări și oportunități identificate

În cadrul atelierului tematic, grupurile de lucru din cadrul celor trei APL-uri au identificat o serie de probleme, oportunități și necesități de îmbunătățire a situației curente în rezultatul procesului de amalgamare a UAT-urilor respective. Acestea se referă la numărul mic de

funcționari publici și suprasolicitarea personalului existent, ponderea disproporționată a personalului auxiliar față de cel de execuție lipsa unor funcții specializate.

Numărul limitat de cadre și supraîncărcarea funcționarilor reprezintă cea mai mare provocare a autorităților publice locale din localitățile participante în cluster, fiind o povară care îngreunează actul de administrare. În contextul problemei vizate, numărul limitat de cadre și supraîncărcarea funcționarilor pot avea multiple consecințe negative asupra eficacității administrației publice și asupra calității serviciilor oferite cetățenilor. Astfel, efectele negative se pot materializa prin nerespectarea termenelor de soluționare a cererilor și petițiilor din cauza volumului mare de muncă, precum și creșterea riscului de erori administrative din cauza presiunii și a lipsei timpului necesar pentru verificări riguroase. În consecință serviciile oferite cetățenilor devin mai puțin accesibile și mai puțin eficiente.

Totodată, lipsa de personal afectează capacitatea de elaborare și implementare a proiectelor de dezvoltare locală, iar autoritatea publică locală este mai puțin eficientă în atragerea fondurilor de dezvoltare, gestionarea fondurilor publice și în realizarea investițiilor la nivel local.

Supraîncărcarea funcționarilor creează dificultăți în respectarea procedurilor administrative și a obligațiilor legale, crescând riscul de neconformitate cu reglementările și de sancțiuni din partea autorităților de control.

Astfel în cadrul acestor primării nu există personal specializat pentru funcțiile relevante dezvoltării locale (investiții, gestionarea proiectelor), furnizării de servicii (deservire cetățeni/front-office), achiziții publice, IT sau juridice. De asemenea, funcția de specialist în resurse umane este neacoperită, ducând la o gestionare inefficientă a personalului și la dificultăți în organizarea programelor de formare continuă.

În toate cele trei UAT-uri personalul auxiliar (paznici, șoferi, îngrijitori, fochiști) reprezintă aproape jumătate din totalul angajaților. Această realitate a fost percepută ca un dezechilibru care blochează dezvoltarea instituțională, respectiv, această distribuție a fost considerată inefficientă, în special în condițiile în care primăriile se confruntă cu sarcini tot mai complexe și cu necesități precum digitalizarea și transparentizare a activității.

Lipsa programelor de formare continuă pentru angajații administrației publice locale. O problemă invocată de reprezentanții autorităților publice a vizat lipsa unui sistem bine structurat de formare profesională continuă care să corespundă cerințelor tot mai complexe ale administrației publice locale și așteptărilor comunității. Angajații nu beneficiază de acces constant la programe de instruire relevante, iar cursurile disponibile sunt, de cele mai multe ori, generale și insuficient adaptate nevoilor specifice ale funcționarilor locali, ceea ce limitează dezvoltarea competențelor necesare pentru o administrație eficientă și modernă.

Aspectul vizat reprezintă un obstacol care conduce la stagnarea profesională și dificultăți în adaptarea la schimbările legislative, tehnologice și administrative, afectând eficiența și calitatea serviciilor oferite cetățenilor. Lipsa pregătirii adecvate profesionale poate genera întârzieri în implementarea proiectelor de dezvoltare locală și diminua capacitatea instituțiilor de a răspunde prompt și eficient provocărilor emergente, creând vulnerabilități în procesul decizional, ceea ce, pe termen lung, poate duce la scăderea încrederii publicului în administrația locală și la perpetuarea unor practici administrative inefficiente.

Lipsa capacității de atragere a investițiilor - una dintre provocările identificate în cadrul sesiunii de lucru a fost incapacitatea primăriilor de a atrage fonduri externe, ceea ce limitează semnificativ dezvoltarea localităților și modernizarea serviciilor publice. Fără specialiști dedicați în gestionarea proiectelor și a altor surse de finanțare, majoritatea administrațiilor locale se bazează exclusiv pe bugetele proprii insuficiente, ceea ce face imposibilă implementarea unor proiecte majore de infrastructură, mediu sau digitalizare.

Lipsa infrastructurii administrative suficiente pentru buna funcționare a primăriei amalgamate. Deși fiecare primărie este amplasată într-un sediu care la moment asigură spațiu administrativ suficient, totuși, în contextul amalgamării, clădirile administrative existente nu dispun de suficient spațiu pentru a acomoda personalul extins sau necesită în unele cazuri renovări semnificative. De asemenea, dotările tehnologice sunt adesea insuficiente, ceea ce îngreunează sarcinile administrative de zi cu zi. Primăriile nu dispun de ghișee moderne/unice pentru relații cu cetățenii, ceea ce limitează capacitatea lor de a oferi servicii publice eficiente.

3.3. Viziune privind o structură organizațională mai eficientă și mai bine definită: organigrama UAT amalgamate

Structura organizațională (Tabelul 3), precum și Organigrama UAT amalgamate pentru clusterul Zîrnești, Baurci-Moldoveni, Cucoara (Figura 2), elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, secretari locali, specialiști) este prezentată mai jos.

La elaborarea structurii organizaționale pentru primăria amalgamată, participanții au ținut cont de problemele și oportunitățile identificate în proces de lucru, astfel, considerând că noua structură organizațională va asigura o funcționalitate administrativă mai eficientă.

Tabel 3. Structura organizațională a UAT amalgamate pentru clusterul Zîrnești, Baurci-Moldoveni, Cucoara

Consiliul Local	Rol legislativ la nivel local, responsabil pentru adoptarea de decizii, regulamente și politici esențiale în funcționarea localității.
Primarul	Este reprezentantul executiv al autorității publice locale, cu responsabilități în implementarea deciziilor Consiliului Local; Coordonează administrația publică și supraveghează funcționarea tuturor departamentelor și serviciilor locale. Are rol de reprezentare a comunității cu alte instituții publice și private.
Viceprimarul	Sprijină primarul în gestionarea administrației publice locale, coordonează activitatea diviziunilor specializate și poate prelua atribuțiile acestuia în caz de absență. Coordonează diverse proiecte, inițiative și activități specifice (de exemplu, infrastructură, servicii sociale, educație etc.).
Secretarul Consiliului Local	Responsabil de asigurarea legalității actelor administrative, organizarea activității Consiliului Local etc.
Asistentul Primarului	Asigură sprijin direct pentru primar, organizând agenda zilnică și coordonând activitățile de birou, poate fi implicat în gestionarea relațiilor publice și în comunicarea cu cetățenii, fiind astfel un punct de legătură esențial între primar și comunitate.
Jurist	Asigură consilierea juridică și elaborarea, revizuirea și avizarea actelor normative interne și a contractelor, garantând conformitatea legală și reprezentând instituția în fața autorităților și instanțelor.

Serviciul dezvoltare locală	Acest serviciu se ocupă de planificarea, promovarea și realizarea dezvoltării durabile și echilibrate a comunității. - Specialist dezvoltare rurală și amenajarea teritoriului: Efectuează analize teritoriale și socio-economice pentru zonele rurale și elaborează planuri de amenajare durabilă și strategii de dezvoltare adaptate specificului local. - Specialist în investiții și managementul proiectelor: Coordonează identificarea și evaluarea surselor de finanțare, pregătește documentația de proiect și monitorizează implementarea, asigurând respectarea bugetului, calendarului și indicatorilor de performanță. - Specialistul în domeniul funciar / cadastral are rolul de a gestiona și reglementa utilizarea terenurilor în conformitate cu legislația în vigoare, asigurând implementarea politicilor funciare locale, actualizarea evidenței terenurilor și avizarea documentațiilor privind schimbarea destinației, concesionarea sau vânzarea acestora, contribuind astfel la o administrare eficientă și sustenabilă a patrimoniului funciar / actualizarea datelor cadastrale, coordonând procesul de măsurători topografice, delimitarea și înregistrarea proprietăților în sistemul național de cadastru, precum și verificarea conformității documentațiilor cadastrale cu reglementările tehnice și juridice, pentru a garanta securitatea dreptului de proprietate și utilizarea corectă a terenurilor.
Serviciul socio-cultural	Coordonează și implementează programe și proiecte în domeniul social și cultural, promovând incluziunea, dezvoltarea comunitară și păstrarea patrimoniului prin activități educative, recreative și culturale. - Specialist cultură, tineret și sport - elaborează, coordonează și monitorizează programe și proiecte destinate tineretului, culturii și sportului, asigurând accesul la finanțări, parteneriate și infrastructura necesară pentru dezvoltarea armonioasă a comunității. - Specialist probleme sociale - asigură intervenții sociale prin evaluarea nevoilor comunității, coordonarea serviciilor de sprijin și colaborarea cu partenerii (ONG, autorități, instituții) pentru prevenirea și gestionarea situațiilor de risc social.
Serviciul buget-finanțe	Această unitate gestionează toate aspectele financiare ale administrației publice, inclusiv bugetul, contabilitatea și fiscalitatea. - Contabilul-șef supraveghează operațiunile financiare și se asigură de conformitatea cu legislația financiară. - Contabilii - gestionează evidența și operațiunile financiar-contabile ale instituției, întocmind documente justificative, rapoarte financiare și fiscale și monitorizând respectarea bugetului și a legislației în vigoare etc. - Specialist planificare - elaborează previziuni bugetare și scenarii de finanțare pe baze economico-financiare, monitorizează execuția bugetului și analizează derapajele pentru a propune ajustări la timp. - Specialiștii achiziții publice se ocupă organizarea procesului de achiziții publice. - Specialist administrarea taxelor - gestionează încasările din taxe și impozite, înregistrând corect plățile, monitorizând termenele de scadență și aplicând procedurile de ajustare sau penalizare conform legislației fiscale. - Specialist salarizare - Calculează și procesează toate drepturile salariale și reținerile personalului, asigurând respectarea legislației muncii și fiscale, întocmind și depunând declarațiile sociale-fiscale și rapoartele aferente. - Specialist evidența patrimoniului - monitorizează și asigură evidența completă a patrimoniului, planifică strategic întreținerea și utilizarea activelor și identifică soluții inovatoare pentru optimizarea costurilor și prelungirea duratei de viață a bunurilor.

Serviciul evidență și stare civilă	Acest serviciu asigură toate funcțiile și activitățile necesare bunei funcționări a instituției primăriei, în ansamblu. - Specialist stare civilă/ acte notariale – gestionează înregistrarea și eliberarea actelor de stare civilă (naștere, căsătorie, deces) și coordonează procedurile notariale aferente (autentificări, procuri, contracte), asigurând legalitatea documentelor și arhivarea conformă. - Specialist în resurse umane se ocupă de recrutare, instruire și gestionarea personalului. - Operator/ specialist deservire cetățeni ghișeu unic - gestionează cererile cetățenilor la ghișeu unic, furnizând informații și asistență, colectând documentele și taxele necesare și asigurând transmiterea și monitorizarea soluționării acestora în termenele - Secretar administrativ - coordonează și asigură fluxul administrativ al instituției prin gestionarea corespondenței, organizarea întâlnirilor și arhivarea documentelor, asigurând suport logistic și comunicare internă eficientă. Specialiștii IT proiectează și întrețin infrastructura tehnologică, asigurând funcționarea rețelelor și sistemelor informatice.
Serviciul Administrativ și gospodărie	Include personal de suport logistic, cum ar fi șoferi, electricieni, dereticători și operatori de cazangerie, care, asigură mentenanța și buna funcționare a infrastructurii clădirilor administrative.

Astfel, Viziunea privind structura instituțională și resurse umane a unității administrativ teritoriale amalgamate, în clusterul Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara prezintă o schimbare administrativ-organizatorică complexă, prin identificarea posturilor generice noi și structurarea complexă a efectivului-limită în subdiviziuni specializate, utilizând resursele umane mai eficient, cu suplinirea domeniilor de competență neacoperite anterior.

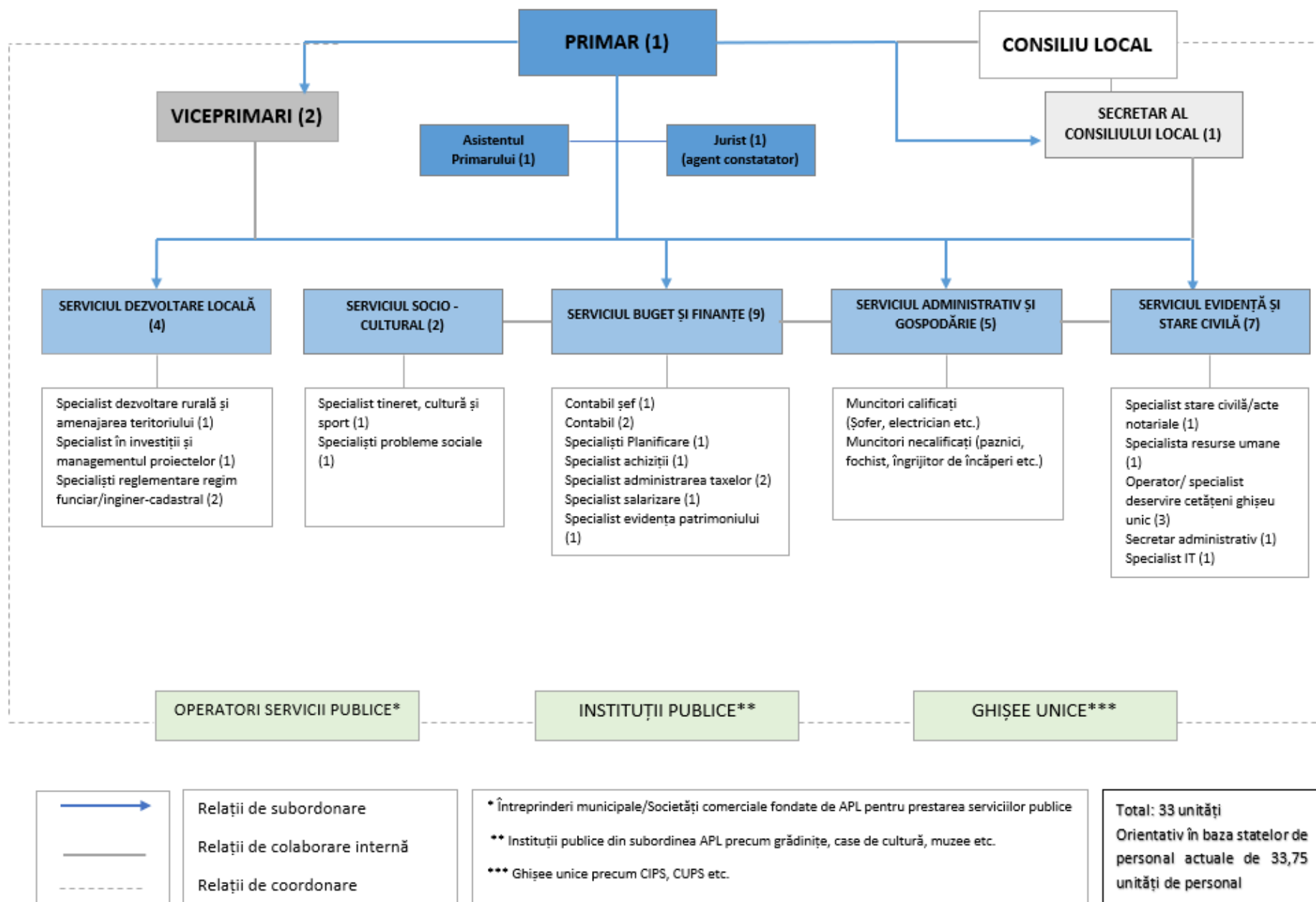


Figura 2. Organigrama unității administrativ-teritoriale amalgamate pentru clusterul Zărnești / Baurci-Moldoveni / Cucoara

Corespunzător, potrivit Viziunii elaborate, noua administrație a primăriei ar fi constituită din circa 33 unități de personal, repartizate eficient pe categorii de posturi, astfel încât masa critică a efectivului limită să fie ocupată de posturi operaționale care exercită atribuțiile în conformitate cu competențele legale ale administrației publice legale, după cum este indicat în Figura 3.

Figura 3. Descrierea categoriilor de posturi din cadrul UAT amalgamate



3.4. Propuneri pentru optimizarea și reorganizarea structurii instituționale și resurselor umane

Amalgamarea voluntară reprezintă o oportunitate unică de fortificare și modernizare a capacităților administrației publice locale, în special a celor UAT care în condițiile actuale nu corespund rigorilor legale privind capacitatea administrativă sau demografică.

Urmare a identificării principalelor probleme legate de structura instituțională și resurse umane din cadrul autorităților publice locale a comunei Zîrnești, satului Baurci – Moldoveni și comunei Cucoara, mai jos se prezintă șase modalități de optimizare și reorganizare a structurilor existente în condițiile amalgamării voluntare:

- 1) instituirea posturilor generice noi;
- 2) optimizarea structurii instituționale;
- 3) dezvoltarea profesională și formarea continuă;
- 4) delegarea sarcinilor;
- 5) identificarea infrastructurii edilitare administrative;
- 6) instituirea ghișeelor unice.

1. Instituirea posturilor generice noi. Problema lipsei posturilor generice specializate în cadrul primăriilor actuale, de drept este generată de efectivele-limită reduse ale acestora. Odată cu fuzionarea celor trei primării, efectivul-limită a UAT amalgamate se mărește proporțional cu numărul de angajați din toate primăriile, astfel, potențialul crește semnificativ, ceea ce oferă oportunitatea de a completa structura organizațională și statele de personal cu posturi generice noi care nu se regăseau anterior în administrație, astfel, diminuând golurile existente a specialiștilor dedicați diferitor domenii.

2. Optimizarea structurii instituționale a primăriei derivă din oportunitatea de reconsiderare totală a modului de organizare a activității din punct de vedere a structurii

aparaturii administrative al primăriei. Optimizarea prin separarea domeniilor de activitate ale acestora în blocuri sau diviziuni specializate separate, ce va oferi posibilitatea constituirii unor echipe de specialiști cu responsabilități și obiective clare care corespund specificului funcțional. Separarea domeniilor va crește specializarea și expertiza funcționarilor, cu efecte pozitive asupra procesului de luare a deciziilor și soluționare a problemelor. Prin delimitarea clară a responsabilităților, poate fi stabilită foarte clar forma de subordonare și colaborare în cadrul primăriei, astfel, încât, fiecare diviziune poate gestiona mai bine sarcinile specifice, evitând suprapuneri și blocaje administrative. Adaptarea posturilor trebuie să asigure o optimizare a resurselor umane prin redistribuirea personalului existent, suplimentarea posturilor unde este necesar și reducerea suprapunerilor de funcții pentru a preveni supraîncărcarea unor angajați și a asigura un echilibru între eficiență și costuri administrative. Pentru asigurarea reprezentării noii autorități publice amalgamate în toate cele 3 localități unificate și menținerea accesibilității serviciilor publice în toate satele participante la procesul de amalgamare, în structura instituțională pot fi instituite ghișee unice pentru relații cu cetățenii în clădirile fostelor primării, astfel încât cetățenii să beneficieze de servicii esențiale fără a se deplasa la sediul centralizat al primăriei amalgamate.

3. Dezvoltarea profesională, formarea continuă și recalificarea. Pentru a asigura o dezvoltare profesională reală și eficientă, formarea continuă trebuie să fie bine planificată și adaptată nevoilor specifice ale fiecărei categorii profesionale, având ca obiectiv principal îmbunătățirea competențelor esențiale pentru îndeplinirea responsabilităților de serviciu. Este necesar ca aceste cursuri să fie accesibile și să aibă loc la intervale regulate, astfel încât personalul să fie mereu la curent cu cele mai recente modificări legislative și tehnologice. Formarea se va face prin colaborare și parteneriat cu instituții de formare, instituții și universități care pot satisface cerințele de pregătire. De asemenea, noua autoritate publică locală va putea organiza cursuri de recalificare sau creștere a cunoștințelor și abilităților pentru acele persoane care vor lucra în noua primărie pe posturi noi, cu responsabilități diferite față de poziția curentă. Aceste cursuri de formare vor trebui organizate în coordonare și cu sprijinul Cancelariei de Stat.

4. Delegarea sarcinilor reprezintă o soluție eficientă pentru optimizarea activității administrației publice locale, permițând transferul unor funcții sau responsabilități de natură tehnică și administrativă, care necesită capacități specifice sau nu sunt esențiale pentru competențele APL, către instituții publice sau întreprinderi din subordinea APL, agenți economici sau organizații specializate, contribuind astfel la creșterea eficienței și calității serviciilor publice. Totodată, anumite responsabilități pot fi gestionate prin cooperare intercomunitară, facilitând partajarea resurselor și competențelor între comunități, asigurând astfel o utilizare optimă a specialiștilor și o disponibilitate crescută a serviciilor în funcție de necesități. Astfel de sarcini pot fi, de exemplu, cele legate de logistica primăriei, serviciile de curățenie, întreținere, etc. Externalizarea poate fi folosită și în cazul în care nu pot fi angajați specialiști în anumite domenii, preferabil însă pentru o perioadă limitată.

5. Identificarea infrastructurii edilitare administrative necesare pentru amplasarea aparatului administrativ al primăriei amalgamate, în contextul lipsei spațiilor necesare pentru organizarea activității eficiente a administrației și instituirii ghișeelor unice în localitățile din componența unității administrative teritoriale amalgamate. Ca infrastructură edilitară pentru

constituirea ghișeelor unice, clădirile primăriilor din localitățile rurale ar putea fi utilizate în acest sens.

6. Instituirea ghișeelor unice în localitățile amalgamate reprezintă o soluție viabilă de acordare a suportului cetățenilor în obținerea serviciilor administrative prestate de APL, dar și eventuala partajare a unor servicii caracteristice prestate de unitățile CUPS (servicii prestate de ASP). Astfel, în fiecare localitate din cele amalgamate și anume Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara, urmează a fi instituite ghișee unice care vor asigura prestarea serviciilor administrative cetățenilor.

În același timp, măsurile de mai sus trebuie însoțite de:

- Efectuarea unui analize privind profesionalizarea personalului angajat în cadrul primăriei pentru a identifica profilurile profesionale care lipsesc și oportunitățile de reprofilare a angajaților.
- Revizuirea cadrului legislativ care să permită și favorizeze schimbările propuse (în principal privind structura instituțională și statele de personal);
- Reconsiderarea proceselor operaționale administrative din cadrul primăriei pentru a implementa mecanisme eficiente de coordonare și gestionare a activităților, cu accent pe utilizarea soluțiilor digitale în procesul de gestionare a serviciilor administrative prestate și interacțiune cu cetățenii, integrând în acest sens instrumente digitale pentru gestionarea corespondenței, coordonare internă și acordarea serviciilor.
- Modernizarea infrastructurii administrative edilitare a primăriilor sau (eventual) construirea unor noi edificii care să poată găzdui noua administrație a primăriei amalgamate.

IV. Dimensiunea 2: SERVICIILE PUBLICE

4.1. Situația actuală

Principalele servicii analizate au fost cele administrative, serviciul de alimentare cu apă și de canalizare, gestionarea deșeurilor solide și iluminatul public. A putut fi observată deficiența soluțiilor de furnizare a serviciilor publice locale, precum și a gradului de acoperire. Infrastructura tehnică necesită investiții atât pentru reabilitare, cât și pentru extindere.

Serviciile publice administrative - sunt furnizate la un nivel satisfăcător în cele trei UAT-uri. Actualmente, registrele electronice existente în cadrul celor trei primării nu sunt interconectate cu celelalte servicii și funcții administrative. Lipsa digitalizării împiedică nu doar eficientizarea activităților zilnice, ci și implementarea unor reforme mai ample, cum ar fi introducerea unui sistem informatic integrat pentru întreaga UAT amalgamată. În toate localitățile analizate, accesul cetățenilor la servicii administrative este îngreunat de absența unui ghișeu unic funcțional care să ofere informații și să faciliteze soluționarea cererilor, dar și lipsa unui Centru Unificat de Prestare a Serviciilor Publice (CUPS). În perspectiva amalgamării voluntare, există oportunitatea de a crea câte un ghișeu unic în fiecare dintre cele trei localități cu perspectiva integrării serviciilor prestate de CUPS, contribuind astfel la creșterea accesibilității și calității serviciilor publice la nivel local.

Serviciul de alimentare cu apă. În localitățile Zîrnești și Baurci-Moldoveni, serviciul de alimentare cu apă este gestionat direct de primării, fiecare dispunând de câte doi angajați. În Cucoara, acest serviciu este prestat de două întreprinderi municipale, cu un total de cinci angajați. Se observă o variație semnificativă între localități atât în ceea ce privește tariful aplicat – 12 lei/m³ în Zîrnești, 15 lei/m³ în Baurci-Moldoveni, și 17 lei/m³ în Cucoara (20 lei/m³ pentru agenții economici) – cât și în ceea ce privește gradul de conectare a gospodăriilor la rețea: 99,8% în Zîrnești, 90% în Cucoara, și doar 32% în Baurci-Moldoveni.

Serviciul de canalizare . Nici una din cele trei localități nu dispune de infrastructură pentru colectarea și tratarea apelor uzate. Lipsa infrastructurii pentru canalizare este un obstacol major pentru dezvoltarea acestor localități, fiind o prioritate în discuțiile despre investiții și modernizare, și are un impact important asupra mediului și sănătății publice. Costurile de extindere a rețelei de canalizare sunt atât de ridicate încât nu pot fi acoperite de resursele bugetare disponibile local, fiind nevoie de finanțare prin parteneriate regionale sau proiecte finanțate de stat.

Serviciul de gestionare a deșeurilor solide . Serviciul public de salubritate și gestionare a deșeurilor solide este furnizat în toate cele trei localități – Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara – de către aceeași entitate: SRL „SERVCOM SUD”. Operatorul dispune de un personal relativ redus, format din 8 angajați, care deservește un număr diferit de gospodării în fiecare localitate: 750 în Zîrnești, 650 în Baurci-Moldoveni și 483 în Cucoara. La nivel declarativ, gradul de acoperire al serviciului este ridicat, cu valori raportate de 95% în Zîrnești și 100% în celelalte două localități. Cu toate acestea, în prezent, serviciul este furnizat în absența unor contracte individuale încheiate între operator și gospodăriile din cele trei localități. Deși, Consiliul local Baurci-Moldoveni a aprobat un set de tarife aplicabile pentru gospodării și consumatori non-casnici, acestea încă nu au fost puse în aplicare. Astfel, colectarea deșeurilor se realizează în continuare prin încasarea unei taxe de salubritate, cu valori relativ modeste - 10

lei/persoană/lună în Zîrnești și Cucoara, respectiv 11 lei/persoană/lună în Baurci-Moldoveni – însă chiar și aceste sume generează nemulțumiri: unii cetățeni contestă calitatea serviciului în raport cu prețul, în timp ce alții refuză plata indiferent de valoare.

Iluminatul public . Serviciul public de iluminat stradal este funcțional în toate cele trei localități – Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara – fiind gestionat direct de autoritățile publice locale, fără implicarea unor operatori externi. Activitățile de montare, întreținere și reparații sunt realizate în regim propriu, cu sprijinul unui electrician angajat ocazional, în funcție de necesități. Este de menționat că, doar în Zîrnești se aplică taxă locală pentru iluminat stradal în mărime de 180 lei/anual per gospodărie. Gradul de acoperire cu corpuri de iluminat este relativ ridicat: 98% în Zîrnești, 90% în Baurci-Moldoveni și 84% în Cucoara. Totuși, acoperirea fizică nu asigură neapărat funcționarea continuă, multe lămpi fiind defecte pentru perioade îndelungate, în lipsa pieselor de schimb sau a resurselor pentru reparații.

4.2. Provocări și oportunități identificate

În cadrul atelierului tematic, grupurile de lucru din cadrul celor trei APL-uri au identificat o serie de probleme, oportunități și necesități de îmbunătățire a situației curente aferente furnizării serviciilor publice în rezultatul procesului de amalgamare a UAT-urilor respective, și anume:

- **Lipsa ghișeelor unice și a soluțiilor digitale integrate.** În toate localitățile analizate, accesul cetățenilor la servicii administrative este îngreunat de absența unui ghișeu unic funcțional care să ofere informații și să faciliteze soluționarea cererilor. Deși în toate cele trei localități există unele registre electronice, acestea nu sunt complet funcționale sau interconectate, ceea ce obligă administrațiile să gestioneze în continuare multe procese în format fizic. În contextul amalgamării, necesitatea de a crea în fiecare dintre cele trei localități câte un ghișeu unic și integrarea serviciilor prestate de CUPS este vitală, totodată, asigurarea digitalizării proceselor administrative va facilita accesul cetățenilor la servicii calitative și rapide.

- **Infrastructura de alimentare cu apă învechită și lipsa serviciului.** Localitatea Baurci-Moldoveni se confruntă cu deficiențe majore în ceea ce privește infrastructura de alimentare cu apă, aproximativ 68% dintre gospodăriile neavând acces la rețea. În toate cele trei localități analizate, tarifele pentru serviciile de apă sunt menținute artificial la un nivel scăzut, ceea ce limitează capacitatea operatorilor de a investi în modernizarea și extinderea rețelelor. Totuși, o oportunitate importantă în direcția îmbunătățirii calității serviciilor și uniformizării tarifelor ar putea fi reprezentată de fuziunea serviciilor tehnice după amalgamarea UAT-urilor. Pentru a asigura un serviciu public eficient și echitabil în domeniul alimentării cu apă și canalizare, soluția ar fi delegarea serviciului către un operator regional, inclusiv ar putea fi operatorul comun (SRL ServCom Sud) la nivelul UAT-ului amalgamat și celorlalte 6 UAT, care să gestioneze în mod unitar întreaga rețea de apă existentă, precum și infrastructura de canalizare ce urmează a fi dezvoltată. Această abordare ar permite eficientizarea activităților operaționale prin formarea unor echipe comune de intervenție și implementarea unui dispecerat centralizat.

- **Serviciul de canalizare inexistent.** Nici una din localități nu dispune de un astfel de serviciu. Acest lucru are un impact negativ asupra sănătății publice și mediului, fiind necesare investiții mari pentru extinderea canalizării.

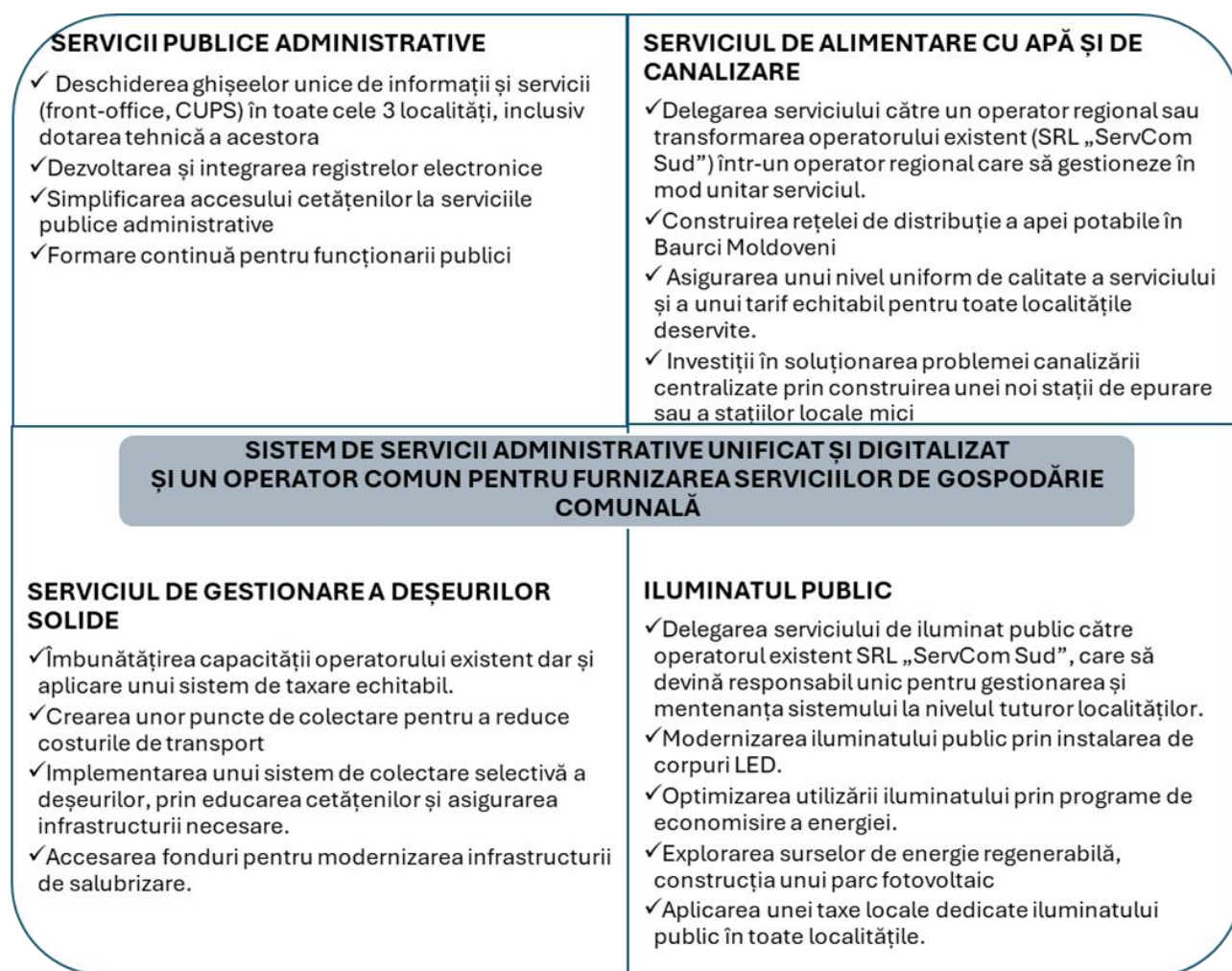
- **Gestionarea deșeurilor solide variabilă și lipsa unui cadru legal clar.** În ciuda unui grad de acoperire declarat ridicat, realitatea din teren indică o implementare deficitară a serviciului de salubritate. Lipsa contractelor individuale, absenteismul frecvent în rândul beneficiarilor și persistența depozitării ilegale de deșeuri ridică serioase semne de întrebare asupra eficienței actualului model de prestare a serviciului. În paralel, reticența față de plata taxei de salubritate sau tarifelor (în cazul în care se vor pune în aplicare) chiar și în condițiile unor costuri modeste, reflectă atât o lipsă de încredere în calitatea serviciului, cât și un deficit de educație ecologică. Dotarea tehnică insuficientă – un singur vehicul deserving în afară de cele trei localități, încă altele șase (Doina, Larga Nouă, Badicul Moldovenesc, Andrușul de Jos, Andrușul de Sus, Roșu)– limitează semnificativ frecvența și calitatea colectării. Orice întrerupere cauzată de defecțiuni sau condiții nefavorabile are efecte imediate asupra igienei și confortului comunității.

- **Deficiențe în organizarea și întreținerea iluminatului public.** În ciuda limitărilor tehnice și financiare, în ultimii ani s-au înregistrat unele progrese, în special prin implementarea unor corpuri de iluminat LED și, în anumite cazuri, a lămpilor solare. De exemplu, în Zîrnești au fost montate lămpi solare în zone periferice, unde rețeaua clasică nu ajungea, în cadrul unui proiect local de mică amploare. Finanțarea acestui serviciu variază. În Zîrnești există o taxă locală anuală dedicată iluminatului stradal (180 lei/gospodărie), în timp ce în celelalte două localități cheltuielile în totalitate sunt suportate din bugetul local, ceea ce limitează considerabil posibilitățile de intervenție. În perioadele de criză bugetară, unele primării sunt nevoite să reducă numărul orelor de iluminat pentru a economisi.

4.3. Viziune cu privire la organizarea/reorganizarea și îmbunătățirea serviciilor publice în cadrul UAT amalgamate

Viziunea privind reorganizarea și îmbunătățirea serviciilor publice în cadrul clusterului Zîrnești/Baurci-Moldoveni/Cucoara, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, directori ai întreprinderilor municipale, specialiști) se prezintă în mod schematic mai jos în Figura 4.

Figura 4. Viziunea privind serviciile publice în UAT amalgamate pentru clusterul Zîrnești/Baurci-Moldoveni/Cucoara



4.4. Propuneri pentru furnizarea și îmbunătățirea serviciilor publice

Complementar la viziunea expusă mai sus privind serviciile publice în cadrul UAT amalgamate pentru clusterul Zîrnești/Baurci-Moldoveni/Cucoara/ se prezintă un șir de propuneri de îmbunătățire a furnizării serviciilor publice în rezultatul procesului de amalgamare, și anume:

- **Crearea unui sistem unificat și eficient de prestare a serviciilor publice administrative, dezvoltând și integrând registrele electronice.** Una dintre priorități identificate a fost crearea unui sistem unificat de prestare a serviciilor administrative, cu accent pe digitalizare și reducerea birocrăției. Este necesar ca accesul la servicii administrative să fie simplificat prin organizarea acestora într-un mod clar, transparent și eficient. Implementarea ghișeelor unice , la nivelul noii primării cu replicare, în fiecare localitate, ar permite reducerea timpului de procesare a cererilor, creșterea calității interacțiunii cu cetățenii și eliminarea suprapunerilor administrative. În paralel, s-a evidențiat necesitatea dezvoltării și integrării registrelor electronice printr-o platformă digitală comună. Aceasta ar facilita accesul online la serviciile publice, ar crește transparența actului administrativ și ar accelera procesul de armonizare instituțională în noul cadru intercomunal.

- **Gestiunea unitară și modernizarea infrastructurii pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.** Pentru a asigura un serviciu public eficient și echitabil în domeniul alimentării cu apă și canalizare, este necesară delegarea serviciului către operatorul comun la nivelul UAT-ului amalgamat și celorlalte 6 UAT, care să gestioneze în mod unitar întreaga rețea de apă existentă, precum și infrastructura de canalizare ce urmează a fi dezvoltată. Această abordare este cu atât mai justificată cu cât cele nouă localități deservesc împreună o populație de 11.792 de locuitori. O astfel de structură ar permite centralizarea operațiunilor, optimizarea intervențiilor tehnice și clarificarea responsabilităților în relația cu cetățenii, în conformitate cu prevederile Legii nr. 303/2013² privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare. Extinderea infrastructurii va necesita sprijin financiar guvernamental sau extern, ca și parteneriate strategice pentru finanțarea lucrărilor. Cu toate acestea este necesar un studiu de fezabilitate care să analizeze detaliat opțiunile pentru extinderea rețelei de canalizare, având în vedere dezbaterile din cadrul grupului privind cele două abordări posibile: construirea unei stații centrale de epurare care să deservească toate localitățile integrate sau construirea unor stații de epurare mai mici, locale, pentru fiecare sat în parte.

- **Gestionarea deșeurilor în toate UAT amalgamate.** Lipsa unei strategii comune de gestionare a deșeurilor după amalgamare a fost identificată ca o vulnerabilitate, agravată de existența, în prezent, a unor gunoiști neautorizate în fiecare localitate. Această situație reflectă absența unui cadru operațional clar, dar și lipsa unei viziuni coerente privind îmbunătățirea serviciului dar și a mecanismelor de colectare – fie prin aplicarea unui tarif reglementat, fie prin continuarea percepției taxei de salubritate. În acest context, o soluție realistă și susținută în cadrul consultărilor este extinderea capacității întreprinderii municipale existente, căreia i-a fost deja delegat serviciul, și organizarea unui sistem unificat de gestiune a salubrității, coordonat la nivelul UAT amalgamate. Această abordare ar reduce fragmentarea actuală, ar permite folosirea mai eficientă a resurselor umane și tehnice și ar crește calitatea intervențiilor. Totodată, s-a discutat despre dezvoltarea capacității proprii a operatorului existent (ex. SERVCOM SUD), prin dotări suplimentare și profesionalizarea echipei sau alternativ, contractarea unei întreprinderi cu capacitate mai mare. În paralel, este necesară crearea unor puncte intermediare de colectare pentru a reduce costurile de transport și a optimiza logistica salubrității, astfel încât procesul să devină mai eficient. Un alt pas important ar fi implementarea treptată a unui sistem de colectare selectivă a deșeurilor, susținut de un program educațional destinat cetățenilor și de asigurarea infrastructurii corespunzătoare. Acest sistem va ajuta la reducerea cantității de deșeuri nereciclabile și va promova comportamente mai responsabile față de mediu. Mai mult ca atât, Legea 209/2017 cu privire la deșeuri stabilește responsabilitatea APL-urilor în vederea alocării terenurilor necesare pentru colectarea separată a deșeurilor municipale, cel puțin a deșeurilor periculoase, a hârtiei, a materialelor plastice, a sticlei, a metalelor, a bio-deșeurilor, a uleiurilor și a grăsimilor comestibile și, a textilelor, inclusiv dotarea acestora cu containere specifice tipurilor de deșeuri, precum și funcționalitatea acestora. Iar introducerea unui sistem complementar de colectare a deșeurilor de echipamente electrice și electronice, de baterii și acumulatori, de

² Legea 303/2013 art. 8 (2¹) Autoritățile administrației publice locale ale unităților administrativ-teritoriale de nivelul întâi care au un număr mai mare de 3000 de locuitori, conform datelor oficiale privind populația furnizate de Biroul Național de Statistică, asigură furnizarea/prestarea serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare prin intermediul unui operator/operator regional titular de licență.

ambalaje se convin prin încheierea de contracte între sistemele colective și autoritățile administrației publice locale. În ceea ce privește modernizarea infrastructurii de salubritate, se recomandă accesarea de fonduri externe pentru achiziționarea de containere, mașini de colectare și pentru modernizarea gunoștii autorizate, astfel încât întregul sistem să devină mai eficient și mai sigur. De asemenea, este necesară impunerea unor reguli mai stricte pentru prevenirea formării gunoștilor neautorizate, prin aplicarea de amenzi și măsuri de control la nivel local, pentru a se asigura respectarea normelor de mediu și a proteja sănătatea publică.

Aceste măsuri sunt esențiale pentru a asigura un sistem de gestionare a deșeurilor eficient, sustenabil și care să răspundă nevoilor tuturor localităților integrate. Deși pot exista rețineri față de taxele obligatorii și colectarea selectivă, implementarea acestor soluții este considerată realizabilă, cu o planificare adecvată și o colaborare constantă între autoritățile locale.

- **Eficientizarea și creșterea sustenabilității iluminatului public.** Iluminatul public joacă un rol important în asigurarea siguranței cetățenilor și calității vieții în comunitate și cere o perspectivă sustenabilă de furnizare a serviciului. Următoarele măsuri sunt necesare: stabilirea unei taxe locale uniforme pentru iluminatul public, pentru asigurarea unui tratament echitabil între localități și pentru susținerea unui buget previzibil; angajarea unui electrician comun sau contractarea unui furnizor de servicii cu acoperire permanentă pentru toate satele; modernizarea infrastructurii de iluminat prin instalarea corpurilor de iluminat LED, care sunt mai eficiente energetic și au o durată de viață mai lungă, reducând semnificativ costurile de întreținere și facturile de energie; optimizarea utilizării iluminatului prin programe de economisire a energiei, precum ajustarea orelor de funcționare a iluminatului în zonele mai puțin frecventate; explorarea posibilităților de utilizare a sursei de energie regenerabilă pentru alimentarea iluminatului public, cum ar fi parcurile fotovoltaice, reducând costurile pe termen lung și contribuind la o infrastructură energetică sustenabilă.

- **Consolidarea capacităților APL și implicarea comunității.** Succesul reorganizării serviciilor publice depinde de implicarea activă a cetățenilor și de dezvoltarea capacităților administrației locale. Această presupune: educarea și informarea cetățenilor cu privire la noile standarde și proceduri ale serviciilor publice, astfel încât aceștia să fie motivați să respecte normele și să sprijine activitățile de salubritate, reciclare și economisire a resurselor; și creșterea capacității tehnice și administrative a personalului local prin programe de formare.

V. Dimensiunea 3: INSTITUȚIILE PUBLICE

5.1. Situația actuală

Amalgamarea voluntară a unităților administrativ-teritoriale subliniază necesitatea regândirii sistemului instituțiilor publice, pentru a armoniza atribuțiile și resursele într-un cadru eficient și sustenabil. În această nouă abordare teritorial administrativă a UAT prin efectul amalgamării, este esențial de reconsiderat structura, competențele și dotările instituțiilor din sectoarele educațional, cultural-sportiv și social din subordinea APL, astfel încât acestea să răspundă coerent nevoilor comunității formate în corespundere normele legale și așteptările cetățenilor.

Rețeaua instituțiilor publice din UAT participante în procesul de amalgamare voluntară este configurată și aliniată atribuțiilor legale ale autorităților locale și garantează furnizarea pachetului minim de servicii comunitare. Astfel, acestea sunt organizate pe patru arii de competență expuse în Tabelul 4.

Tabel 4. Sistemul instituțiilor publice din UAT participante

	ZÎRNEȘTI	BAURCI-MOLDOVENI	CUCOARA
INSTITUȚII CU PROFIL EDUCAȚIONAL	Creșa - grădinița "Andrieș" Zîrnești	Grădinița de copii "Maria -Trandafira"	IET „Albinuța”
	Grădinița "Stupul Vesel" s. Paicu		
INSTITUȚII CU PROFIL CULTURAL	Casa de Cultură Zîrnești	Casa de cultură Baurci-Moldoveni	Casa de Cultură Cucoara
	Club s. Paicu		Căminul Cultural Chircani
	Biblioteca Publică	Biblioteca Publică Baurci-Moldoveni	Biblioteca Publică Cucoara
			Biblioteca Publică Chircani
INSTITUȚII CU PROFIL SPORTIV		Club de Fotbal FC Haiduc	

În cazul instituțiilor publice din cadrul primăriilor Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara, acestea funcționează fără personalitate juridică fiind în subordinea primăriilor și integrate în bugetul acestora. Sistemul actual al instituțiilor publice reprezintă o structură cu 14 instituții și un efectiv-limită cumulat de circa 77,75 unități de personal,

Situația succintă a acestor instituții este prezentată mai jos:

- **Instituții cu profil educațional:** 4 instituții de educație timpurie (grădinițe/creșe) cu aproximativ 200 de beneficiari încadrând în total circa 60,5 de unități de personal.

- **Instituții cu profil cultural:** 3 case de cultură, 1 cămin cultural și 1 club, cu efectiv-limită de 13.25 unități de personal având ca beneficiari toți cetățenii din localitățile vizate și 4 biblioteci publice, având ca beneficiari toți cetățenii din localitățile vizate, dar un număr limitat de utilizatori efectivi (între 100 - 200 persoane pe lună), încadrând 4 unități de personal.

- **Instituții cu profil sportiv:** clubul de fotbal „Haiduc” din satul Baurci-Moldoveni, cu un număr de circa 65 de beneficiari și 0,5 unități de personal.

Totodată, fiecare dintre primăriile Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara găzduiește instituții publice esențiale care răspund nevoilor de bază ale comunității precum cele de educație primară, centre de asistență medicală primară și oficii poștale. Astfel, prin prezența acestor instituții în fiecare UAT, cetățenii au acces la servicii fundamentale pentru menținerea și dezvoltarea calității vieții.

5.2. Provocări și oportunități identificate

Sistemul instituțiilor publice din clusterul Zîrnești - Baurci-Moldoveni se caracterizează prin capacități instituționale similare și acces la aceleași categorii de servicii sociale, furnizate prin instituții publice de interes local. Totodată, există un set comun de limitări, caracteristice tuturor localităților implicate, generate de lipsa resurselor necesare pentru realizarea eficientă a sarcinilor și îmbunătățirea calității serviciilor oferite cetățenilor. Printre provocările identificate se numără:

- **Personal limitat** – numărul redus de angajați pune o presiune constantă pe administrația locală, determinând ca personalul existent să acopere simultan multiple funcții. În absența unui efectiv adecvat, instituțiile întâmpină dificultăți în asigurarea unor servicii de calitate, ceea ce limitează capacitatea autorităților locale de a răspunde eficient nevoilor comunității;
- **Buget insuficient** – alocările bugetare existente nu permit menținerea funcționării corespunzătoare a instituțiilor și nu susțin investițiile necesare în infrastructură, personal sau diversificarea serviciilor;
- **Infrastructură învechită și lipsa capacităților tehnice** – afectează eficiența activităților desfășurate de instituții și limitează posibilitățile de extindere și modernizare a serviciilor oferite;
- **Formă de organizare juridică neadecvată** – lipsa personalității juridice face ca instituțiile să nu poată gestiona direct resursele financiare sau proiectele, depinzând de bugetul și personalul primăriilor. Această centralizare a competențelor generează o povară administrativă suplimentară pentru angajații primăriei.

Amalgamarea voluntară oferă oportunitatea de a reorganiza sistemul administrativ și instituțional local, permițând o evaluare a punctelor forte și a limitărilor existente, cu scopul de a reduce disfuncționalitățile sistemice și de a dezvolta un profil instituțional viabil, eficient și adaptat nevoilor comunității. În acest context, reprezentanții unităților administrativ-teritoriale Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara au definit următoarele oportunități privind instituțiile publice din subordinea UAT-urilor.

Sistemul instituțiilor educaționale pre-școlare:

- ✓ Reorganizarea tuturor instituțiilor pre-școlare într-o singură entitate juridică, dar, cu păstrarea reprezentanțelor în fiecare localitate.
- ✓ Instituirea unui management eficient al instituției nou create care să fie condusă de un director sprijinit de un corp administrativ de management specific domeniului educației pre-școlare care să ofere o organizare administrativă unificată.

- ✓ Centralizarea achizițiilor publice pentru instituțiile preșcolare, însoțită de externalizarea anumitor servicii.
- ✓ Modernizarea infrastructurii destinate instituțiilor de educație pre-școlară.
- ✓ Menținerea efectivului-limită de personal al instituțiilor la nivelul aprobat sau majorarea acestuia în conformitate cu normele standardizate.

Sistemul instituțiilor cu profil cultural:

- ✓ reorganizarea caselor de cultură și căminelor culturale existente într-o singură entitate instituțională sub forma unui centru cultural multifuncțional, cu extindere în localitățile amalgamate sub forma căminelor culturale în subordinea centrului;
- ✓ Utilizarea infrastructurii edilitare din Zîrnești unde există capacități extinse și utilizarea potențialului artistic al colectivelor din localitățile amalgamate, în special a com. Cucoara;
- ✓ reorganizarea bibliotecilor publice într-o singură entitate instituțională cu reprezentanțe multifuncționale combinate în fiecare localitate;
- ✓ Reorganizarea instituțiilor sub forma de entități juridice în subordinea APL, pentru a asigura competitivitate și autonomie în administrarea instituțiilor;
- ✓ Dezvoltarea, modernizarea infrastructurii edificiilor și dotare cu bază tehnico-materială necesară;
- ✓ Elaborarea și adoptarea unor planuri, agende comune / unificate de activități social culturale;
- ✓ Diversificarea serviciilor oferite ca obiectiv de creștere a incluziunii și implicării cetățenilor în activități cultural-educative.

Sistemul instituțiilor cu profil social:

- ✓ Fondarea unui Centru social multifuncțional (pentru bătrâni și persoane social vulnerabile) care să asigure un spectru larg de servicii sociale, precum cantină socială, spălătorie socială, activități de igienă personală, asistență urgentă etc.) cu acordarea serviciilor persoanelor vulnerabile în toate localitățile din UAT și posibilitatea de extindere.

Sistemul instituțiilor cu profil sportiv:

- ✓ Reconsiderarea modului de organizare a clubului de fotbal și examinarea posibilității fondării unui centru multifuncțional cu profil sportiv care să găzduiască un spectru mai larg de activități sportive.

5.3. Viziune cu privire la sistemul de instituții publice în cadrul UAT amalgamate

Viziunea reprezentanților UAT privind reorganizarea instituțiilor publice în cadrul clusterului Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara a fost elaborată în mod participativ în cadrul atelierului de lucru, cu implicarea primarilor, directorilor și specialiștilor din instituțiile publice, precum și a funcționarilor locali. Această viziune conturează măsurile propuse pentru reorganizarea și reprofilarea instituțiilor publice, în vederea optimizării funcționării acestora. Potrivit analizei, din cele 14 instituții publice existente în prezent, se consideră oportună reorganizarea într-un

sistem compus din 5 instituții complexe, structurate în funcție de domeniile de specializare relevante. Structura propusă este prezentată în tabelul de mai jos.

Tabel 5. Sistemul instituțiilor publice în cadrul UAT amalgamată

Profilul Instituțional	Denumirea sau tipul instituției	Forma de organizare***	Acoperire funcțională****	Efectiv-limită*****	Categorii de funcții
Educație	Instituția de Educație Timpurie „Grădinița-Creșă”	Instituție publică cu reprezentanțe în localitățile amalgamate	UAT amalgamate / localitățile megieșe	60 unități	Director Metodist Educatori Asistenți de educatori Conducător muzical Psiholog Logoped Asistent medical Personal tehnic și auxiliar
Cultură	Centru Cultural Multifuncțional	Instituție Publică cu reprezentanțe în fiecare localitate	UAT amalgamate / localitățile megieșe	12 unități	Director Directori artistici Conducători artistici Specialiști Personal de deservire tehnică și auxiliar
	Biblioteca Publică	Instituție Publică cu reprezentanțe în fiecare localitate	UAT amalgamate / localitățile megieșe	4 unități	Director Bibliotecari principali
Asistență socială	Centru social multifuncțional	Instituție Publică , cu extindere ulterioară în localități	UAT amalgamate / localitățile megieșe	8 unități	Director Asistenți Personal tehnic și auxiliar
Sport	Centru sportiv multifuncțional	Instituție Publică , cu extindere ulterioară în localități	UAT amalgamate / localitățile megieșe	5 unități	Director Personal specializat

Sistem elaborat în baza propunerilor înaintate de reprezentanții UAT în cadrul Sesiunii de lucru / ** Instituție independentă sau subdiviziune din cadrul Primăriei / ** Raza de prestare a serviciilor / ***** Structura managementului instituției / ***** În conformitate cu propunerile din cadrul Sesiunilor de lucru în limita Efectivului-limită existent la moment.*

5.4. Propuneri pentru îmbunătățirea funcționării și eficientizarea sistemului de instituții publice

Pentru eficientizarea sistemului de instituții și crearea premiselor de îmbunătățire a calității serviciilor oferite sunt propuse următoarele direcții strategice de acțiune:

- Evaluarea capacităților instituțiilor publice existente, a infrastructurii deținute, resurselor alocate, serviciilor acordate etc. pentru a iniția procesul de elaborare a conceptului de reorganizare a instituțiilor;
- Reorganizarea/comasarea instituțiilor publice cu același profil de activitate într-o singură entitate reprezentativă sub forma instituției publice, centre multifuncționale etc, cu păstrarea actualelor entități din localități, doar că sub forma unor reprezentanțe/filiale, care să

acorde mai multe tipuri de servicii (educație, cultură, sport etc). Aceste centre vor permite utilizarea mai eficientă a resurselor și vor îmbunătăți accesul cetățenilor la serviciile publice;

- Acordarea unei autonomii mai extinse Instituțiilor publice din subordinea primăriei amalgamate voluntar, care trebuie să fie reorganizate în entități mai autonome, chiar dacă nu au personalitate juridică. Autonomia poate fi crescută prin încredințarea de responsabilități directe în gestionarea resurselor, proiectelor etc. (în limita normelor legale);

- Îmbunătățirea și modernizarea infrastructurii edilitare și dotarea instituțiilor publice prin accesarea resurselor din fondurile naționale și internaționale pentru a asigura condiții de acces și servicii de calitate pentru toți cetățenii;

- Organizarea activităților educațional-culturale și sportive de nivel local și regional pentru atragerea interesului cetățenilor, organizatorilor de evenimente.

VI. Dimensiunea 4: PATRIMONIUL PUBLIC

6.1. Situația actuală

Prin amalgamarea voluntară, unitatea administrativ-teritorială rezultată își asumă în mod unitar responsabilitatea asupra întregului patrimoniu al UAT fuzionate, fiind succesorul de drept responsabil de eficiența, transparența și utilizarea durabilă a resurselor publice. Gestionarea strategică a bunurilor presupune un cadru decizional integrat, care să valorifice, optimizeze utilizarea infrastructurii și să susțină proiecte de investiții. Patrimoniul public reprezintă resursele de bază pentru servicii de calitate, infrastructură modernă și oportunități de dezvoltare pe termen lung a comunităților.

Administrarea patrimoniului public este reglementată de Legea nr. 523/1999 privind proprietatea publică a unităților administrativ-teritoriale și Legea nr. 29/2018 privind delimitarea proprietății publice. Aceste legi stabilesc modul în care se delimitează bunurile între domeniul public și privat, precum și între bunurile statului și cele ale unităților administrativ-teritoriale.

Unitățile administrativ-teritoriale care s-au angajat în procesul de amalgamare voluntară, din perspectiva abordărilor în procesul de gestionare a patrimoniului se caracterizează prin aceleași standarde și proceduri operaționale ce țin de planificare strategică, gestionare, instrumente utilizate, întreținere și valorificare a bunurilor publice.

La capitolul planificare strategică nici una dintre primăriile participante în cluster nu a elaborat și aprobat un document de planificare strategică cu privire la gestionarea patrimoniul public.

La capitolul resurse umane pentru gestionarea domeniului patrimoniului public, unitățile administrativ-teritoriale duc lipsa de specialiști responsabili. În toate localitățile, responsabilitatea privind gestionarea domeniului revine primarului, secretarului consiliului local/contabilului sau altor funcționari cu responsabilități multiple și atribuții în alte domenii specifice, ceea ce creează disfuncționalități în gestionarea sustenabilă și strategică a patrimoniului.

Modalitatea și instrumentele de evidență a patrimoniului în toate cele trei UAT sunt similare, astfel, în fiecare unitate administrativă, fiind utilizate „Registrele mijloacelor fixe” sau „Listele de inventariere”. De menționat că aceste instrumente sunt caracteristice activităților privind evidența contabilă, însă, ele nu asigură tot spectrul de informații și procese necesare gestionării bunurilor din patrimoniul public, precum o poate face un sistem de evidență dedicat.

La capitolul delimitarea patrimoniului, în special a terenurilor după apartenență și înregistrarea acestora în registrele oficiale, s-au constatat că acestea nu sunt în totalitate delimitate și înregistrate în registrele oficiale, din motivul lipsei formării ca bunuri sub aspect cadastral. Procentajul bunurilor delimitate după apartenență la moment nu este posibil de stabilit cu precizie.

Numeroase active publice care rămân neînregistrate precum: clădirile și construcțiile fostelor colhozuri, terenurile agricole și pășunile adiacente, rețelele de apeduct și spațiile verzi (parcuri). Aceasta se datorează, în principal, nefinalizării delimitării, lipsei actelor de proprietate formalizate, incertitudinilor juridice legate de dreptul de folosință și costurilor ridicate asociate procedurilor de delimitare și înregistrare.

Evidența contabilă a patrimoniului este realizată la nivelul fiecărei UAT, bunurile fiind înregistrate în registrele contabile. , iar, evidența bunurilor valorificate economic sau sub altă formă este realizată prin registre special instituite, precum registrele de evidență a contractelor.

O parte a patrimoniul este utilizat pentru a genera venituri pentru bugetul primăriei, și valorificarea acestuia prin includerea lor în circuitul economic civil a bunurilor prin metodele admise de legislație, cum sunt darea în folosință, locațiune sau comodat, , iar, evidența este realizată prin registre special instituite, precum registrele de evidență a contractelor.

Monitorizarea și inventarierea patrimoniului reprezintă un element important în administrare. Fiecare localitate aplică procedurile cu privire la inventarierea bunurilor stabilite de actele normative, totuși, nu există un act administrativ intern, precum un regulament intern sau instrucțiune internă care să detalieze competențele, sarcinile și obligațiile responsabililor în proces de inventariere astfel, procesele de inventariere fiind realizate anual conform practicilor existente, fiind inițiate prin Dispozițiile primarilor.

Utilizarea tehnologiilor informaționale cu privire la gestionarea patrimoniului a constituit un indicator de evaluare a matricei proceselor din cadrul primăriilor, însă, la etapa actuală, din motive întemeiate, nici o unitate administrativ teritorială nu dispune de un sistem informațional automatizat de gestionare a patrimoniul. În primării sunt utilizate sisteme informaționale dedicate altor domenii, precum a celui contabil, sau, în unele cazuri sunt utilizate metode simple de evidență electronică, așa cum sunt ele disponibile. Informația este prezentată succint în tabelul 6.

Tabel 6. Organizarea sistemului administrativ în domeniul gestionării patrimoniului public în UAT participante

	ZÎRNEȘTI	BAURCI-MOLDOVENI	CUCOARA
Funcția de specialist în domeniul administrării patrimoniului	X	X	X
<i>Persoana responsabilă</i>	Secretara Consiliului local	Primarul, Contabil șef	Primarul, Secretara Consiliului local, Contabil șef
Plan de gestionare a patrimoniului public	X	X	X
Registre de evidență a patrimoniului public	✓	✓	✓
<i>Tipul registrului de evidență a patrimoniului</i>	Lista de evidență a mijloacelor fixe, lista de inventariere	Lista de evidență a mijloacelor fixe și lista de inventariere.	Liste de inventariere
Delimitarea patrimoniului public în funcție de apartenență (stat/UAT/privată)	X	X	X
<i>Ponderea bunurilor delimitate după apartenență</i>	-	-	-
Bunurile proprietate a UAT înregistrate în registrul bunurilor imobile și/sau alte registre de stat	X	X	X

	ZÎRNEȘTI	BAURCI-MOLDOVENI	CUCOARA
<i>Cauzele neînregistrării bunurilor</i>	Cauze ale neînregistrării: Lipsa actelor de proprietate, neclarități juridice, costuri mari de înregistrare.	Tipuri de bunuri neînregistrate : clădiri și construcții ale fostului colhoz, terenuri agricole-pășuni, rețele de apeduct, spații verzi. Cauze ale neînregistrării: Lipsa actelor de proprietate, neclarități juridice, costuri mari de înregistrare.	Clădiri - în proces de înregistrare
Evidența bunurilor proprietate a UAT în contabilitatea APL	✓	✓	✓
<i>Bunuri neluate la evidență, inclusiv cauzele</i>	-	-	-
Calitatea de fondator în cadrul instituțiilor/întreprinderilor de stat/municipale, SA, SRL etc. exercitate de UAT	✓	✓	✓
<i>Specificații</i>	SRL Servcom Sud	SRL Servcom Sud	IM „Acvautil” IM „Apa-Gaz Chircani”
Bunuri proprietate UAT (terenuri, bunuri imobile) transmise în folosință, comodat, locațiune etc	✓	✓	✓
<i>Registru de evidență a contractelor încheiate</i>	✓	✓	✓
Proceduri aprobate cu privire la inventarierea periodică (revizuire) a patrimoniului administrat	✓ Dispoziția Primarului, anual	✓ Anual la toate instituțiile	✓ Dispoziții de inventariere, anual
Tehnologii informaționale, sisteme informaționale automatizate de evidență și administrare a patrimoniului utilizate	✓	✓	✓
<i>Specificații</i>	Program de contabilitate 1C	Program de contabilitate 1C	Program de contabilitate 1C

6.2. Provocări și oportunități identificate

Practicile și procesele operaționale de administrare a patrimoniului public sunt similare între localitățile din cluster, caracterizată prin lipsa unei abordări sistemice și pragmatice cu privire la gestionarea patrimoniului. Toate autoritățile publice locale, se confruntă cu probleme grave de delimitare, înregistrare și cu lipsa resurselor necesare pentru realizarea integrală a acestor activități pentru îmbunătățirea capacităților de valorificare bunurilor.

În context, cauzele care afectează eficiența primăriilor în gestionarea patrimoniului public sunt comune și în principal țin de:

- Delimitarea incompletă a patrimoniului public, care face imposibilă gestionarea corectă și legală a bunurilor;
- Resurse financiare insuficiente pentru delimitarea și inventarierea completă a bunurilor, procesul fiind considerat costisitor și dificil de implementat.
- Lipsa unui plan strategic de gestionare a patrimoniului care să reglementeze direcțiile prioritare, modul de administrare și valorificare a bunurilor publice.
- Lipsa unui sistem integrat de gestionare a patrimoniului;
- Nevalorificarea construcțiilor atribuite pe cote părți valorice;
- Lipsa accesului la baze de date necesare administrării patrimoniului.

Probleme specifice ale UAT privind gestionarea patrimoniului:

• Existența terenurilor private (300 ha) pe teritoriul comunei Zîrnești dar care fac parte din limitele teritoriului administrativ a altei localități, iar, problema constă în faptul că accesul la terenurile respective este disponibil prin utilizarea infrastructurii comunei Zîrnești, care se uzează, dar, agentul economic care prelucrează terenurile respective nu contribuie cu taxe sau impozite în folosul comunei. Concomitent, de menționat că, aceste terenuri au aparținut comunei Zîrnești, respectiv, se solicită analiza oportunității de reîntoarcere în proprietatea UAT a acestor terenuri.

• Se atestă cazuri de refuz din partea notarilor de a efectua acte notariale cu privire la tranzacții cu bunuri imobile (componenta moștenire), se propune examinarea cadrului normativ și elaborarea modificărilor corespunzătoare pentru a simplifica anumite proceduri în favoarea APL.

Propuneri privind remedierea impedimentelor:

- Includerea localităților din cadrul clusterului de amalgamare voluntară în Programul de înregistrare și evaluare funciară și urgentarea procesului de delimitare a bunurilor, evaluare și înregistrare;
- Simplificarea cadrului legal privind evaluarea bunurilor imobile;
- Acordarea accesului la baze de date precum Registrul Bunurilor Imobile, în limita conturului administrativ și funcțional;

6.3. Viziune cu privire la patrimoniul public în cadrul UAT amalgamate

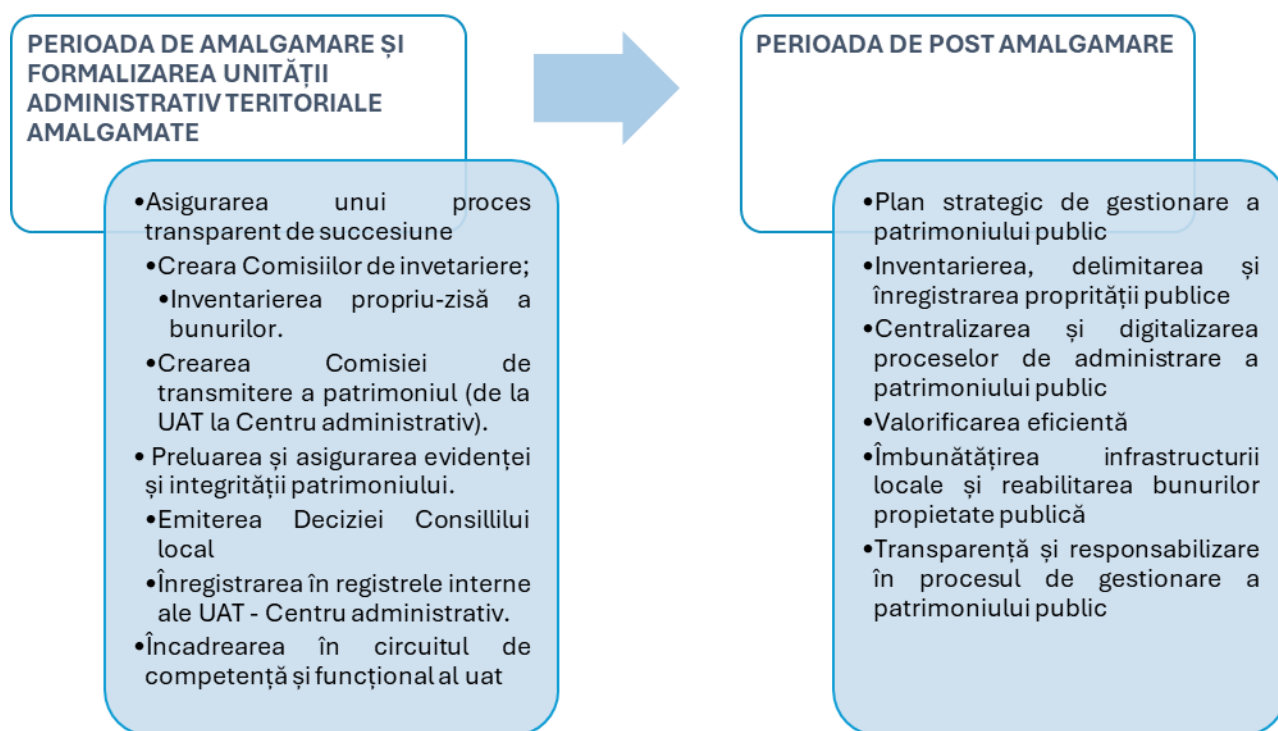
Viziunea privind gestionarea patrimoniului public în cadrul clusterului Zîrnești / Baurci – Moldoveni / Cucoara, vizează 2 etape de bază:

1. **Etapa de pre-amalgamare**, care presupune procesul de amalgamare cu formalizarea UAT amalgamate ce atribuie dreptul succesoral asupra patrimoniului către UAT amalgamat., Astfel, viziunea asupra etapelor a elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, ingineri cadastrali, contabili, specialiști) se prezintă în Figura 5.
2. **Etapa de post-amalgamare**, în care UAT amalgamat este responsabil de preluarea și gestionarea patrimoniului.

Viziunea cuprinde elementele constitutive ale patrimoniului, precum activele și pasivele, astfel, din categoria activelor, fac parte totalitatea bunurilor care aparțin UAT, respectiv pasivele reprezintă obligațiile de tip plăți, datorii etc. ale UAT.

Ce ține de viziunea cu privire la active, e de menționat că bunurile imobile precum terenurile și clădirile – vor fi supuse unei analize integrate de potențial și valoare, după care vor fi încadrate în categorii de utilizare strategică. În funcție de categorie, terenurile vor fi puse la dispoziția subiecților interesați spre arendă sau chirie, sau, constituirea unor zone de agrement și recreere, împădurire etc. Ce ține de clădiri, acestea în funcție de necesitățile prioritare ale UAT vor fi utilizate în scopuri publice prin atribuirea instituțiilor publice sau întreprinderilor în care UAT are calitatea de fondator, astfel, acestea urmează a fi utilizate pentru găzduirea reprezentanțelor instituțiilor publice. La fel, edificiile urmează a fi puse la dispoziția persoanelor interesate pentru chirie/locățiune.

Figura 5. Viziunea privind patrimoniul public în UAT amalgamate pentru clusterul Zîrnești / Baurci – Moldoveni / Cucoara



6.4. Propuneri pentru îmbunătățirea gestionării patrimoniului public

Complementar la viziunea expusă mai sus privind patrimoniul public în cadrul UAT amalgamate pentru clusterul Zîrnești / Baurci – Moldoveni /Cucoara se prezintă un șir de propuneri de gestionare a patrimoniului publice în perioadele de pre- și post- de amalgamare, și anume:

- Identificarea unor soluții și a resurselor necesare pentru inventarierea, delimitarea și înregistrarea completă a patrimoniului public local;
- Abordarea subiectului delimitării și înregistrării patrimoniului cu autoritățile responsabile de Implementarea proiectului de Înregistrare și Evaluare Funciară, în vederea includerii prioritare a UAT participante în cluster în activitățile proiectului, reieșind inclusiv, din faptul că, UAT urmează a fi comasate, prin care acțiune toată proprietatea va trece în administrarea UAT amalgamate, iar, în vederea minimalizării riscurilor de comitere a erorilor, delimitarea și înregistrarea bunurilor acestor UAT este imperativă;

- Elaborarea unui plan strategic unitar pentru administrarea patrimoniului pentru perioada post-amalgamare voluntară;
- Extinderea digitalizării și automatizării proceselor în toate localitățile din cluster, implicit pentru domeniul gestionării Patrimoniului public, ceea ce ar permite în mod eficient administrarea, monitorizarea și controlul patrimoniului, și ar reduce din riscurile de fraudă, pierdere, deteriorare, sau administrare inadecvată a bunurilor;
- Asigurarea utilizării sustenabile a resurselor astfel încât să fie valorificate conform destinației și nevoilor comunității, dar și să se asigure disponibilitatea acestora pentru generațiile viitoare;
- Implementarea bunelor practici de utilizare sustenabilă a resurselor pentru a preveni degradarea patrimoniului public și pentru a maximiza valoarea acestuia în folosul comunității;
- Optimizarea costurilor de administrare a patrimoniului prin analiza fundamentală a proceselor de gestiune și reducerea cheltuielilor inutile, resursele economisite putând fi investite/re-investite în bunuri/proiecte care aduc un impact pozitiv asupra comunității și autonomiei administrației locale;
- Maximalizarea valorii și randamentului utilizării patrimoniului prin repartizarea strategică a bunurilor în domenii de utilizare, astfel încât utilizarea bunurilor să nu fie limitată doar pentru asigurarea domeniilor sociale, precum educația, cultura, sănătatea, etc., ci să permită și generarea de venituri prin închirierea sau vânzarea acestora în condiții avantajoase;
- Asigurarea transparenței și responsabilității în administrarea bunurilor publice prin implicarea comunității în procesul decizional. Asigurarea unei conlucrări mai participative între autoritățile locale și centrale, pentru a facilita soluționarea promptă și eficientă a problemelor.

VII. Dimensiunea 5: FINANȚELE PUBLICE ȘI PROIECTE DE INVESTIȚII

7.1. Situația actuală

Structura și dinamica veniturilor bugetelor locale. Structura veniturilor bugetelor locale pentru localitățile Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara, pe perioada anilor 2022-2024, reflectă următoarele particularități:

- Zîrnești înregistrează o creștere a veniturilor totale pe parcursul celor trei ani, cu o majorare notabilă în 2024;
- Baurci-Moldoveni și Cucoara au venituri totale mai mici în comparație cu Zîrnești, iar structura lor bugetară arată o mai mare dependență de transferurile cu destinație specială (TDS);
- Categoria veniturilor proprii este relativ modestă în toate cele trei localități, indicând o posibilitate de îmbunătățire a autonomiei financiare prin creșterea acestei componente;
- Evoluția veniturilor colectate arată o ușoară creștere în fiecare localitate, dar rămâne proporțional mai mică decât transferurile guvernamentale și defalcările de la impozitele și taxele de stat.

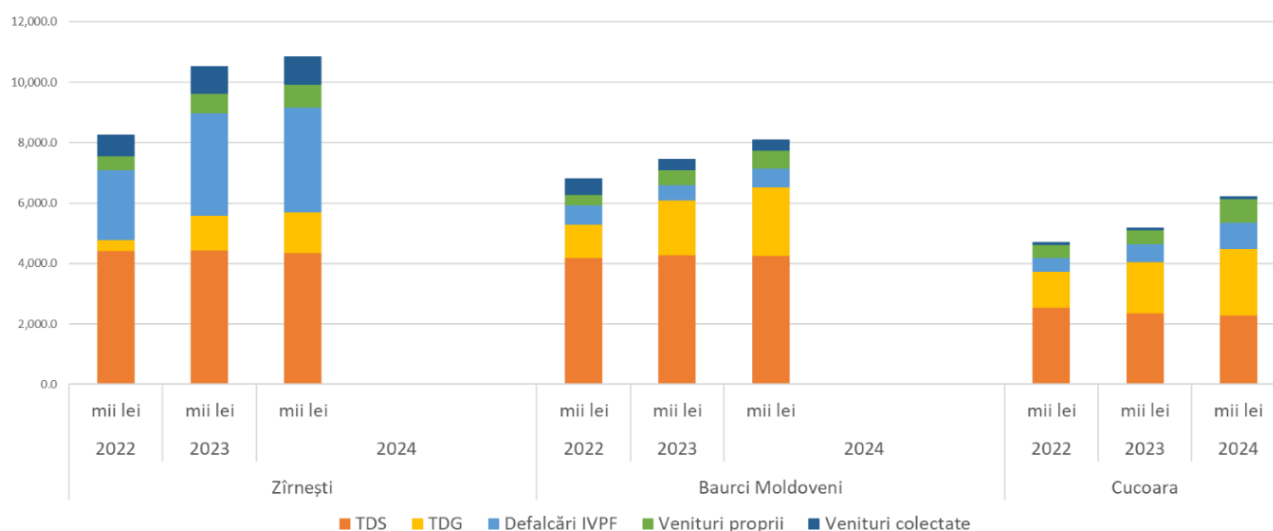


Figura 5. Structura veniturilor bugetelor locale în perioada 2022 - 2024

Evoluția veniturilor totale pentru localitățile Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara în perioada 2022-2024 evidențiază o tendință de creștere pentru toate cele trei localități. Detalii pentru fiecare localitate sunt prezentate mai jos:

- **Zîrnești.** Veniturile totale au înregistrat o creștere semnificativă, de la 8,257.9 mii lei în 2022 la 11,279.3 mii lei în 2024. Aceasta reprezintă o creștere de aproape 40% în doar doi ani, care în mare parte este datorată creșterii TDG cu cca 257%, a veniturilor proprii cu 65% - de la 458.8 mii lei în 2022 la 757.9 mii lei în 2024, dar și a defalcărilor IVPF cu cca 50%;
- **Baurci-Moldoveni.** Veniturile totale au crescut de la 7,568.8 mii lei în 2022 la 9,237.4 mii lei în 2024, ceea ce înseamnă o creștere de aproximativ 22%. Această creștere se datorează creșterii TDG cu cca 106%, a veniturilor proprii cu 76% - de la 339.9 mii lei în 2022 la 598.1 mii lei în 2024;

- **Cucoara.** Localitatea Cucoara a avut o evoluție mai modestă comparativ cu alte localități, veniturile totale crescând de la 5,867.3 mii lei în 2022 la 6223.1 mii lei în 2024. Aceasta reprezintă o creștere de aproximativ 6 %. Totuși, este important de menționat că cea mai semnificativă creștere a fost înregistrată din defalcările de la IVPF, de la 467.0 mii încasate în 2022 la 875.2 mii încasate în 2024.

Venituri totale pe cap de locuitor. Indicatorii relevă variații anuale în veniturile medii pe locuitor, cu impact direct asupra capacității UAT de a furniza servicii adecvate pentru comunități. Toate localitățile au demonstrat o creștere semnificativă a veniturilor per locuitor, ceea ce indică o îmbunătățire a capacității financiare locale. Zîrnești se remarcă prin cele mai mari valori, sugerând o mai bună gestionare și utilizare a fondurilor publice. Per fiecare localitate în parte situația este următoare:

- **Zîrnești:** Venituri crescute de la 4,877.7 lei în 2022 la 7,367.3 lei în 2024. Creșterea constantă indică o gestiune mai bună a fondurilor.
- **Baurci-Moldoveni:** De la 4,799.5 lei în 2022 la 6,650.4 lei în 2024. Evoluția pozitivă sugerează o îmbunătățire semnificativă a veniturilor per locuitor.
- **Cucoara:** A înregistrat creșterea veniturilor pe cap de locuitor, de la 4,873.2 lei în 2022 la 5,854.3 lei în 2024.

Capacitatea fiscală pe locuitor reflectă capacitatea localităților de a genera venituri proprii și de a beneficia de defalcări de la bugetul central. Analiza pentru localitățile Zîrnești, Baurci-Moldoveni, Cucoara evidențiază următoarele tendințe:

- **Zîrnești.** Capacitatea fiscală a crescut de la 1,635.9 lei în 2022 la 2,760.5 lei în 2024. Această creștere indică un progres constant și susținut în capacitatea fiscală, reflectând eforturi de îmbunătățire a utilizării resurselor locale.
- **Baurci-Moldoveni.** A avut o creștere progresivă de la 619.2 lei în 2022 la 882.8 lei în 2024. Această evoluție pozitivă arată o îmbunătățire constantă și semnificativă a capacității de generare a veniturilor proprii.
- **Cucoara.** A înregistrat cea mai semnificativă tendință de creștere dintre toate localitățile, de la 740.9 lei în 2022 la 1,548.2 lei în 2024.

Structura cheltuielilor bugetelor locale. Cheltuielile bugetelor locale au fost analizate conform clasificărilor economice și funcționale. Clasificarea economică a cheltuielilor pentru toate localitățile analizate evidențiază o orientare generală către cheltuielile de personal și infrastructură. Cheltuielile de personal au fost prioritate pentru asigurarea funcționării eficiente a administrației locale, în timp ce investițiile în active nefinanciare reflectă accentul pus pe dezvoltarea infrastructurii și modernizarea bunurilor de capital. Cheltuielile pentru bunuri și servicii și prestații sociale au variat, dar s-au menținut la niveluri mai reduse comparativ cu celelalte categorii, indicând o abordare prudentă în ceea ce privește achizițiile curente și sprijinul social.

Clasificarea funcțională a cheltuielilor pentru 2024 arată prioritățile fiecărei localități în utilizarea resurselor bugetare. Această clasificare sugerează modul de prioritizare dar și nevoile fiecărei comunități. Astfel:

- **Zîrnești:** Cheltuieli totale au constituit 12,032.60 mii lei. Cea mai mare parte a bugetului a fost direcționată către învățământ (4,272.90 mii lei), urmat de gospodăria de locuințe și servicii comunale (2,700.30 mii lei), ceea ce se explică în mare parte prin alocațiile către ÎM pentru prestarea serviciului de gestionarea deșeurilor;

- **Baurci-Moldoveni:** Cheltuieli totale de 9,204.90 mii lei. Prioritatea a fost pe învățământ (4,250.30 mii lei), urmată de grupa Gospodăria comunală (2,382.50 mii lei) și de servicii de stat cu destinație generală (1,749.10 mii lei).

- **Cucoara:** Cheltuieli totale de 5,454.10 mii lei. La fel pentru învățământ au fost alocate cea mai mare parte a resurselor (2,350.10 mii lei), urmate de servicii de stat cu destinație generală (1,339.80 mii lei). Cheltuieli scăzute în alte domenii.

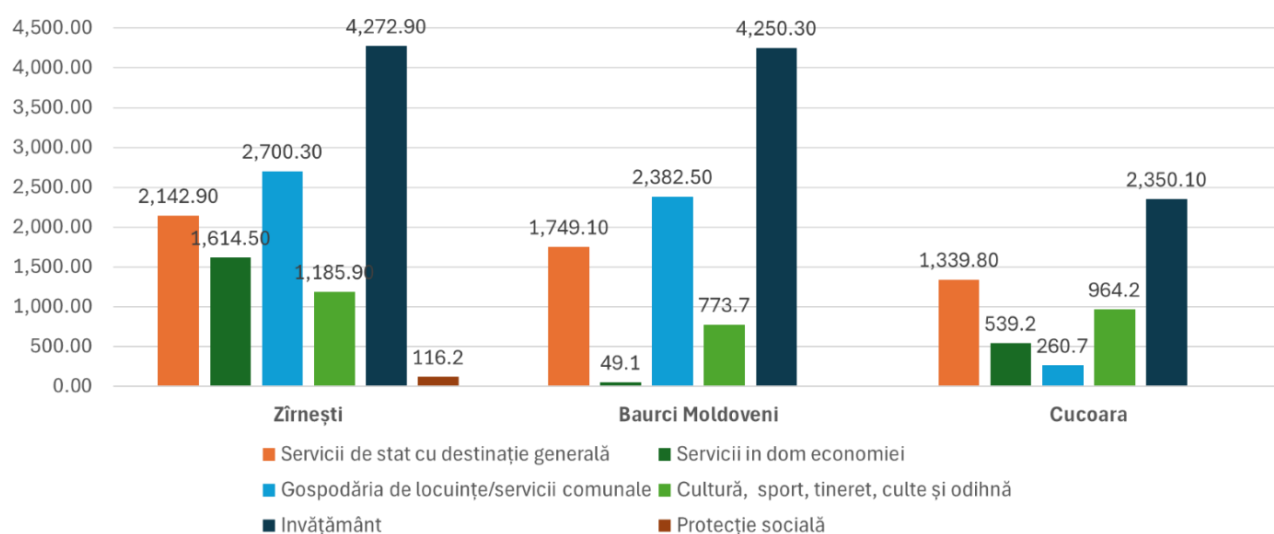


Figura 6. Structura cheltuielilor bugetare conform clasificăției funcționale, 2024

7.2. Provocări și oportunități identificate

- **Pondere scăzută a veniturilor locale și dependența de transferurile de la stat.** Toate UAT prezintă o pondere scăzută a veniturilor proprii în bugetul lor și depind, ca urmare, de transferurile de la stat (speciale sau cu caracter general). Potențialul de creștere a veniturilor proprii este diferit între cele 3 UAT, dar noua primărie va avea oportunitatea de colecta venituri mai mari.

- **Discrepanțe de capacitate fiscală între UAT,** care condiționează mărimea transferului de echilibrare. Diferențele mari în capacitatea fiscală pe cap de locuitor, cum ar fi 882.8 lei la Baurci-Moldoveni față de 2,760.5 lei la Zîrnești, reprezintă o provocare în crearea unui buget consolidat echitabil. Aceste disparități influențează atât nivelul de transferuri primite, cât și capacitatea fiecărei localități de a contribui la bugetul comun. Pentru UAT amalgamată se va recalcula capacitatea fiscală pe locuitor ca raport între suma cotelor de IVPF și populația totală a UAT amalgamate, iar aceasta nouă valoare va determina cuantumul componentei legată de capacitatea fiscală din transferul de echilibrare. Valoarea pentru anul 2024 este foarte apropiată de valoarea pragului.

- **Diferențe în prioritățile de investiții.** Investițiile trebuie să pornească de la asigurarea serviciilor publice esențiale – rețele de apă, canalizare, electricitate stabilă și infrastructură

minimă. Fără acestea, orice inițiativă de dezvoltare economică sau socială este compromisă. În paralel, este necesară orientarea resurselor către proiecte cu potențial economic local: reabilitarea de spații pentru producători, centre multifuncționale, piețe comunale sau servicii care pot genera locuri de muncă și venituri locale. O direcție esențială o reprezintă investițiile în capacitatea administrativă – personal calificat, proiectare, cofinanțare – care să permită transformarea ideilor în proiecte eligibile.

7.3. Viziune privind oportunitățile de creștere a veniturilor și de optimizare a cheltuielilor în cadrul UAT amalgamate. Lista priorităților de investiții sau achiziții pentru următorii ani în cadrul UAT amalgamate din contul stimulentele financiare și a altor surse financiare

Bugetul consolidat (Tabelul 7) al celor trei localități (Zîrnești, Baurci-Moldoveni și Cucoara) însumează **27,735.6 mii lei**, cu surse diverse de venituri:

- Transferurile cu destinație specială reprezintă o parte semnificativă a bugetului, cu 10,846.3 mii lei, dintre care 10,757.0 mii lei sunt destinați educației, subliniind prioritatea acordată acestui sector.
- Transferurile cu destinație generală constituie 5,818.8 mii lei, arătând o contribuție importantă a transferurilor necondiționate.
- Defalcările de la impozitele și taxele de stat (IVPF) constituie 4,971.8 mii lei, reflectând contribuția semnificativă a impozitelor la bugetul local.
- Valoarea totală a veniturilor proprii este de 2,126.5 mii lei, incluzând:
 - Taxe locale: 827.1 mii lei- cea mai mare parte din veniturile proprii.
 - Impozitul funciar: 702.4 mii lei
 - Impozitul pe bunurile imobiliare: 110.9 mii lei
 - Alte venituri proprii: 486.1 mii lei.
- Valoarea veniturilor colectate de 1,397.2 mii lei indică suma colectată din diverse surse locale.

Suplimentar la aceste valori, UAT amalgamată va beneficia de doua categorii de transferuri:

• **Transferuri pentru susținerea bugetelor UAT amalgamate (până în anul 2030) în valoare de 995.8 mii MDL.** Această sumă are rolul de a sprijini funcționarea generală a bugetelor UAT-urilor amalgamate, contribuind la acoperirea cheltuielilor curente și la asigurarea furnizării serviciilor publice esențiale. Este un sprijin financiar necesar pentru a compensa eventualele deficite și pentru a asigura continuitatea serviciilor publice de bază, în contextul reorganizării teritoriale.

• **Transferuri cu destinație specială pentru dezvoltarea infrastructurii în valoare de 4.988,5 mii MDL.** Aceasta este o sumă urmând a fi destinată în mod specific unor măsuri/unui proiect pentru dezvoltarea infrastructurii locale.

Tabel 7. Bugetele individuale ale UAT participante și bugetul consolidat al UAT amalgamate în baza datelor execuției bugetare din anul 2024, mii lei

Categorii	Zîrnești	Baurci-Moldoveni	Cucoara	Amalgamat	Amalgamat +stimulente financiare
VENITURI					
Venituri total	11,279.3	9,237.4	6,223.1	26,739.8	27,735.6
Transferuri cu destinație specială	4,329.2	4,242.2	2,274.9	10,846.3	10,846.3
TDS educație	4,239.9	4,242.2	2,274.9	10,757.0	10,757.0
Transferuri cu destinație generală	1,352.5	2,265.5	2,200.8	5,818.8	5,818.8
Defalcări IVPF	3,468.5	628.1	875.2	4,971.8	4,971.8
Venituri proprii	757.9	598.1	770.5	2,126.5	2,126.5
- taxe locale	399.3	287.7	140.1	827.1	827.1
- impozitul funciar	274.9	255.7	171.8	702.4	702.4
- impozitul pe bunurile imobiliare	57.2	17.9	35.8	110.9	110.9
- alte venituri proprii	26.5	36.8	422.8	486.1	486.1
Venituri colectate	939.0	356.5	101.7	1,397.2	1,397.2
Transferuri pentru susținerea bugetelor (până în 2030)					995.8
Transferuri cu destinație specială pentru dezvoltarea infrastructurii					4.988,5
CHELTUIELI					
Cheltuieli total	12,032.6	9,204.9	5,454.1	26,691.6	26,691.6
Servicii de stat cu destinație generală	2,142.9	1,749.1	1,339.8	5,231.8	
Servicii in dom economiei	1,614.5	49.1	539.2	2,202.8	
Gospodăria de locuințe/servicii comunale	2,700.3	2,382.5	260.7	5,343.5	
Ocrotirea sănătății				0.0	
Cultură, sport, tineret, culte și odihnă	1,185.9	773.7	964.2	2,923.8	
Învățământ	4,272.9	4,250.3	2,350.1	10,873.3	
Protecție socială	116.2			116.2	
Rezultat bugetar (Surplus/deficit)					995.8
Rezultat bugetar l an (Surplus/deficit)					6,032.5
<i>Nr populației</i>	<i>1,531.0</i>	<i>1,389.0</i>	<i>1,063.0</i>	<i>3,983.0</i>	
<i>Venituri total pe locuitor</i>	<i>7,367.3</i>	<i>6,650.4</i>	<i>5,854.3</i>	<i>6,713.5</i>	
<i>Venituri proprii pe locuitor</i>	<i>495.0</i>	<i>430.6</i>	<i>724.8</i>	<i>533.9</i>	
<i>Venituri proprii și defalcări pe locuitor</i>	<i>2,760.5</i>	<i>882.8</i>	<i>1,548.2</i>	<i>1,782.1</i>	

Bugetul consolidat al celor trei localități este în continuare puternic susținut de transferuri de la stat și defalcări din impozitele pe venit, care constituie cea mai mare parte a veniturilor totale. Veniturile proprii contribuie cu o pondere mai mică, sugerând necesitatea de a dezvolta capacitatea de colectare locală pentru a crește independența financiară. Analiza actuală a finanțelor publice în cadrul UAT-urilor amalgamate evidențiază necesitatea unor măsuri concrete pentru creșterea veniturilor locale și optimizarea cheltuielilor. Printre aspectele esențiale identificate se numără:

- Importanța unor investiții strategice pentru dezvoltarea comunității, inclusiv modernizarea infrastructurii administrative și îmbunătățirea transportului public.

- Necesitatea unor politici naționale care să sprijine financiar UAT-urile amalgamate și să le ofere resursele necesare pentru reabilitarea infrastructurii esențiale.

În prezent, se constată variații semnificative în nivelul taxelor locale între cele trei localități, ceea ce afectează echitatea și limitează capacitatea de planificare financiară comună. Uniformizarea taxelor ar contribui la crearea unui cadru fiscal coerent, facilitând gestionarea bugetară a noii unități administrativ-teritoriale amalgamate. Astfel, în cadrul atelierului tematic au fost identificate un set de măsuri pentru consolidarea veniturilor locale, și anume:

- **Uniformizarea taxelor locale**, pentru a asigura echitate și previzibilitate:
 - ✓ taxa pentru amenajarea teritoriului – 100 lei (în prezent: 60 lei la Cucoara, 80 lei la Baurci-Moldoveni, 100 lei la Zîrnești);
 - ✓ taxa pentru salubritate – 15 lei/persoană;
 - ✓ taxa pentru unitățile comerciale – minim 4.000 lei.
- **Revizuirea impozitului pe proprietate**, pentru a reflecta mai bine valoarea reală a locuințelor. În localitățile analizate, impozitele actuale sunt subevaluate în raport cu valoarea reală a proprietăților. De exemplu, la Zîrnești, veniturile din impozitul pe proprietate sunt de 57,2 mii lei anual, iar la Baurci-Moldoveni de doar 17,9 mii lei. Se propune:
 - ✓ evaluarea periodică a proprietăților, pentru actualizarea valorii impozabile;
 - ✓ aplicarea unei cote de 0,2% la impozitul pe bunurile imobiliare cu destinație locativă.
- **Creșterea cotelor la impozitul funciar**, ținând cont că impozitul funciar reprezintă o oportunitate importantă de creștere a veniturilor locale, mai ales pentru localitățile rurale cu terenuri agricole extinse. Se propune:
 - ✓ aplicarea unei cote majorate pentru terenurile agricole nelucrate timp de cel puțin doi ani consecutivi;
 - ✓ ajustarea cotelor după cum urmează:
 - terenuri cu destinație agricolă – 2 lei/grad/ha;
 - terenuri ocupate de obiecte acvatice – 115 lei/ha.
- **Introducerea unor taxe suplimentare pentru servicii speciale**, în baza bunelor practici locale deja existente:
 - ✓ taxa pentru iluminatul public – 180 lei/anual/per gospodărie;
 - ✓ taxa pentru întreținerea cimiterului – 120 lei/anual/per gospodărie.

- **Instituirea unui sistem de sancțiuni și tarife pentru gestionarea deșeurilor:**
 - ✓ amendă de 1.000 lei pentru aruncarea neautorizată a deșeurilor, respectiv 4.000 lei pentru abateri repetate;
 - ✓ tarif pentru evacuarea deșeurilor – 10-20 lei per gospodărie; 160 lei/m³ pentru agenți economici.
- **Creșterea gradului de colectare a taxelor**, prin consolidarea capacității administrative. Diferențele actuale în gradul de colectare reflectă limitări instituționale și resurse inegale între localități. Noua primărie va putea uniformiza procedurile de administrare fiscală, contribuind la îmbunătățirea eficienței colectării veniturilor locale.

Eficientizarea cheltuielilor în cadrul procesului de amalgamare. Maximizarea utilizării resurselor bugetare poate fi făcută și prin optimizarea cheltuielilor publice. Aceasta ar permite viitoarei unități administrativ-teritoriale amalgamate să funcționeze eficient fără a adăuga o povară fiscală suplimentară locuitorilor.

- Consolidarea serviciilor administrative. Crearea unui centru administrativ unic pentru toate localitățile ar putea reduce costurile de personal cu aproximativ 20%. Aceasta va elimina duplicările și va eficientiza alocarea resurselor.
- Raționalizarea posturilor pentru reducerea cheltuielilor cu personalul: Reducerea numărului de posturi administrative și alocarea unor responsabilități multiple pentru un număr mai mic de angajați ar putea scădea costurile cu personalul cu 15%.
- Reducerea cheltuielilor de întreținere și utilități prin partajarea clădirilor administrative: Utilizarea comună a clădirilor ar putea economisi cel puțin 15% din costurile anuale de electricitate și încălzire.
- Prioritizarea cheltuielilor pe proiecte strategice: presupune investirea în proiectele care aduc cele mai mari beneficii economice și sociale pentru comunitate, în funcție de nevoile specifice fiecărei localități, cum ar fi infrastructura rutieră sau rețelele de apă și canalizare.
- Optimizarea achizițiilor publice prin licitații comune: Licitațiile centralizate pentru toate localitățile pot reduce costurile cu aproximativ 25%, oferind capacitatea de a negocia prețuri mai bune și de a evita duplicarea costurilor.
- Digitalizarea serviciilor publice pentru eficientizare: Implementarea unui sistem digital de gestionare a plăților și documentelor ar reduce cheltuielile administrative cu aproximativ 10% anual, prin reducerea consumului de hârtie și a timpului de procesare.

În rezultatul discuțiilor, au fost identificate și **potențialele proiecte de investiții pentru dezvoltarea comunității**, care ar urma să fie finanțate din contul transferului pentru dezvoltarea infrastructurii, în sumă de circa 5 mil. lei, și anume:

- **Crearea unui sistem eficient de gestionare a deșeurilor.** Prin dezvoltarea unui sistem integrat de colectare și reciclare a deșeurilor, dar și amenajarea gunoiștii și reabilitarea drumului de acces;
- **Extinderea rețelei de apă potabilă și canalizare.** Modernizarea sistemului de apă și canalizare în localitățile unde aceste servicii lipsesc sau sunt insuficiente. Proiectele propuse

includ extinderea alimentării cu apă în Baurci-Moldoveni și reabilitarea rețelelor existente în Zîrnești și Cucoara. Reabilitarea sondei la Cucoara dar și elaborarea proiectului tehnic pentru canalizare pentru toate cele trei localități

- **Reabilitarea și modernizarea drumurilor locale și a infrastructurii de transport.**

Reabilitarea drumurilor dintre Zîrnești și Baurci-Moldoveni, localități care nu sunt legate prin drum național și infrastructura este deteriorată. Este necesară și extinderea transportului public, doar că acesta ar fi un proiect viitor, după ce se îmbunătățește infrastructura rutieră.

- **Modernizarea iluminatului public și eficiența energetică.** Instalarea sistemelor LED pentru iluminatul stradal, ceea ce ar reduce costurile cu electricitatea cu până la 30%.

- **Stimularea dezvoltării economice prin investiții în turism și industrie** prin amenajarea unui spațiu comercial, unde să fie atrase afaceri locale și meșterii populari.

7.4. Propuneri privind oportunitățile de creștere a veniturilor în cadrul UAT amalgamate

Aceste propuneri pot fi concretizate într-un plan de măsuri, care să cuprindă:

- Ajustarea taxelor locale pentru a reflecta necesitățile bugetare și creșterea capacității de generare a veniturilor locale;

- Stabilirea unei taxe de salubritate anuale de cel puțin 11 lei per persoană/ lunar, cu excluderea copiilor până la 18 ani și reducerea cu 50% pentru pensionari. Dar aplicarea separată și a tarifului de evacuare a deșeurilor pentru a asigura finanțarea și întreținerea unui serviciu de salubritate de calitate;

- Taxa pentru unități economice: implementarea unui sistem diferențiat de taxe pentru unități comerciale, pe baza unor criterii economice;

- Inventarierea și actualizarea bazelor de date ale proprietăților din cadrul UAT-urilor amalgamate, pentru a identifica toate proprietățile impozabile și a asigura acuratețea informațiilor existente. Implementarea unor creșteri treptate ale impozitului pe proprietate, astfel încât acestea să fie suportabile pentru contribuabili, dar să contribuie semnificativ la creșterea veniturilor locale.