

Anexa 8. Viziunea clusterului Clusterului Cîrnățeni, raionul Căușeni, Popeasca, raionul Ștefan Vodă

VIZIUNEA UAT AMALGAMATE ÎN CADRUL CLUSTERULUI CÎRNĂȚENI/POPEASCA

IULIE 2026

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	8
3.4.	Propuneri pentru optimizarea și reorganizarea structurii instituționale și resurselor umane .	10
IV.	Dimensiunea 2: SERVICIILE PUBLICE	12
4.1.	Situația actuală	12
4.2.	Provocări și oportunități identificate	13
4.3.	Viziune cu privire la organizarea/reorganizarea și îmbunătățirea serviciilor publice în cadrul UAT amalgamate	14
4.4.	Propuneri pentru furnizarea și îmbunătățirea serviciilor publice	14
V.	Dimensiunea 3: INSTITUȚIILE PUBLICE	16
5.1.	Situația actuală	16
5.2.	Provocări și oportunități identificate	16
5.3.	Viziune cu privire la sistemul de instituții publice în cadrul UAT amalgamate.	17
5.4.	Propuneri pentru îmbunătățirea funcționării și eficientizarea sistemului de instituții publice	17
VI.	Dimensiunea 4: PATRIMONIUL PUBLIC	20
6.1.	Situația actuală	20
6.2.	Provocări și oportunități identificate	22
6.3.	Viziune cu privire la patrimoniul public în cadrul UAT amalgamate	22
6.4.	Propuneri pentru îmbunătățirea gestionării patrimoniului public	23
VII.	Dimensiunea 5: FINANȚELE PUBLICE ȘI PROIECTE DE INVESTIȚII	24
7.1.	Situația actuală	24
7.2.	Provocări și oportunități identificate	26
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	26
7.4.	Propuneri privind oportunitățile de creștere a veniturilor în cadrul UAT amalgamate	29

I. Introducere și context

Grupul unităților administrativ-teritoriale format din satele Cîrnățeni, raionul Căușeni și Popeasca, raionul Ștefan Vodă, a inițiat procesul de amalgamare voluntară cu scopul de a răspunde mai bine nevoilor comunităților locale și de a îmbunătăți funcționarea administrației publice locale. Acest proces reprezintă o oportunitate pentru creșterea eficienței administrative, îmbunătățirea calității serviciilor publice și optimizarea resurselor locale.

Localitățile participante sunt situate la aproximativ la 80 km de municipiul Chișinău. Acestea sunt amplasate într-o zonă de câmpie cu terenuri fertile, favorabile agriculturii, însă se confruntă cu o dinamică demografică negativă, populația scăzând cu peste 25% în ultimii zece ani. Aceste localități ce creează clusterul au o populație totală de 3777 de locuitori, în 1738 de gospodării. Ambele localități fac parte din Regiunea de Dezvoltare Sud și sunt membre ale Grupurilor de Acțiune Locală „Gliile Tighinei”, satul Cîrnățeni și Drumul Chizilului, satul Popeasca.

Procesul de elaborare a viziunii pentru unitățile administrativ-teritoriale amalgamate s-a bazat pe **Ghidul metodologic pentru facilitarea procesului de elaborare a viziunii UAT amalgamate**, de care se ghidează autoritățile publice locale în toate cele 13 ale Fazei I a amalgamării voluntare. Procesul a fost facilitat de experții în domeniul administrației publice, care au consultat autoritățile publice locale din cadrul celor două UAT pe parcursul fiecărei etape metodologice. Consultanța a fost oferită în planificarea și organizarea activităților specifice procesului de amalgamare.

Acest proces participativ a fost structurat în mai multe etape esențiale: colectarea datelor, consultarea cetățenilor referitor la principalele probleme existente în comunitate, analiza dimensiunilor funcționale ale administrației publice locale și sintetizarea unei viziuni integrate. Pe parcursul lunilor iunie-iulie 2026, au fost organizate 5 sesiuni tematice axate pe următoarele dimensiuni esențiale:

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

Această abordare integrată a asigurat o analiză multidimensională, 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 aleși locali, agenți economici și reprezentanți ai instituțiilor publice din cadrul APL-urilor respective. Prin participarea 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 amalgamate în procesul de reorganizare instituțională. De asemenea, aceste rezultate pot fi utilizate pentru a informa și consulta membrii comunităților, oferind informații concrete și concise privind impactul amalgamării, și răspunsuri la temerile existente în comunități.

Procesul de amalgamare urmărește să înscrie aceste temeri/provocări în obiectivele privind: crearea unei structuri administrative eficiente și flexibile, dezvoltarea unui sistem integrat de

furnizare a serviciilor publice, gestionarea sustenabilă a patrimoniului public și optimizarea finanțelor 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 asupra beneficiilor și provocărilor amalgamării, precum și o direcție strategică pentru noua UAT amalgamată din cadrul clusterului Cîrnățeni/Popeasca.

II. Date și informații generale

Clusterul administrativ-teritorial format din satele Cîrnățeni, raionul Căușeni și Popeasca, raionul Ștefan Vodă, intenționează să se angajeze în procesul de amalgamare voluntară. Aceste localități se limitează teritorial, al hotarul extravilan și se află la aproximativ la 80 km de municipiul Chișinău. Amplasate într-o zonă de câmpie cu terenuri fertile, acestea beneficiază de condiții favorabile pentru agricultură și silvicultură.

Aceste unități administrativ-teritoriale au o populație totală de 3777 de locuitori din 1738 gospodării, dar dinamica populației în ultimii 10 ani a fost negativă, prezentând scăderi de mai mult de 25%. Aceste localități fac parte din Regiunea de Dezvoltare Sud, ambele dispun de strategii de dezvoltare socio-economică, totodată, sunt parte a GAL "Gliile Tighinei" și Drumul Chizilului, satul Popeasca.

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

	Cîrnățeni	Popeasca
Primar	Savca Oleg	Pădureț Oleg
Suprafața UAT (km2)	2.65	2,69
Populația UAT (locuitori)	2834	2717
Regiunea de dezvoltare	SUD	SUD
Nr. Gospodăriilor casnice	886	852
Strategia de dezvoltare socio-economică	Strategia de Dezvoltare Comunitară a satului Cîrnățeni 2023-2028	Planul Strategic de Dezvoltare socio-economic a satului Popeasca 2023-2028
Plan de Dezvoltare Economică	-	-
Alte Documente Strategice Adoptate		Plan Urbanistic General a satului Popeasca
Deține APL experiențe de cooperare intercomunitară?	DA	DA
Membru GAL	Gliile Tighinei, 2026	GAL

**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

Analiza comparativă a modului de organizare a structurii instituționale în cadrul primăriilor Cîrnățeni și Popeasca a evidențiat diferențe de abordare instituțională a dimensiunii.

- Primăria Cîrnățeni: efectivul limită numără 7 angajați, dintre care o persoană cu funcție de demnitate publică, 4 funcționari publici și 2 unități de personal cu funcții complexe.
- Primăria Popeasca: efectivul limită numără 12 angajați, dintre care o persoană cu funcție de demnitate publică, 4 funcționari publici și 7 unități de personal cu funcții complexe.

. Categoriile de posturi funcționale

Categorii		Cîrnățeni	Popeasca
POSTURI OPERAȚIONALE	Funcții de demnitate publică	Primar	Primar
	Funcții publice de conducere	Secretar al consiliului local	Secretar al consiliului local
	Funcții publice de execuție	Contabil șef	Contabil șef
		Specialist în domeniul fiscal	Specialist în domeniul fiscal
		Specialist în domeniul cadastral	Specialist în domeniul cadastral
	Personal specializat		
POSTURI DE SUPPORT	Personal auxiliar		
		Dereticătoare	Dereticătoare
			Persoane responsabile pentru amenajarea teritoriului, deservirea pieței agroalimentare
		Paznic	Paznic

Provocări și oportunități identificate

În cadrul atelierului tematic, reprezentanții primăriilor 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 structura organizațională lipsa specialiștilor calificați, suprasolicitarea angajaților, suprapunerea funcțiilor, lipsa unor planuri de dezvoltare profesională și dificultățile financiare.

- **Structură instituțională și numărul redus al efectivului-limită** - structurile organizaționale actuale ale primăriilor nu permit separarea departamentală a domeniilor de competență și adaptarea la nevoile reale ale comunităților. Efectivul-limită aprobat nu asigură posibilitatea instituirii posturilor generice specializate

în diferite domenii care să asigure conformitatea și exercitarea atribuțiilor din spectrul domeniilor de competență a unităților administrativ teritoriale.

- **Insuficiența specialiștilor** – o problemă stringentă identificată în cadrul primăriilor actuale, ce duce la o suprasolicitare a personalului existent, care trebuie să acopere sarcini multiple, adesea în afara domeniului lor de expertiză. Astfel, primăriile nu dispun de un specialist în resurse umane și jurist, specialist în achiziții publice etc., astfel aceste domenii sunt gestionate de primar sau alți funcționari, fără a avea competențele necesare. Nu există personal specializat pentru alte funcții relevante dezvoltării locale (domeniul investițiilor și managementul proiectelor), furnizării de servicii (deservire cetățeni). Totodată, una din cele mai mari provocări identificate, cu care se confruntă primăriile este absența unor specialiști tehnici, care sunt esențiali pentru funcționarea primăriilor. Ambele primării au menționat că se confruntă cu lipsa unor specialiști
- **Suprapunerea atribuțiilor și suprasolicitarea angajaților** – capacitățile reduse ale primăriilor la capitolul efectiv-limită a resurselor umane, în formula actuală, determină apariția suprapunerilor de atribuții și sarcini exercitate de același angajat, depășind deseori competențele profesionale dar și sarcinile postului înscrise în fișa de post, astfel, generând suprasolicitarea acestora, iar, în consecință, productivitatea și eficiența activității scade, cauzând astfel, premise pentru diminuarea calității serviciilor prestate cetățenilor.
- **Dezvoltare profesională insuficientă** - nu există o strategie sau un sistem de formare profesională continuă bine structurat și care să corespundă schimbărilor ce se produc și să răspundă cerințelor în creștere din partea comunității. Angajații au acces la cursuri de formare, care sunt disponibile și adesea generale și nu răspund nevoilor specifice ale funcționarilor locali. Această lipsă de formare afectează direct capacitatea funcționarilor de a se adapta la schimbările normative, ceea ce duce la o eficiență administrativă redusă și o calitate scăzută a serviciilor publice oferite cetățenilor.
- **Probleme financiare și capacitatea administrativă** – o vulnerabilitate majoră identificată este cea financiară, iar, din perspectiva sustenabilității financiare, ambele primării se confruntă cu dificultăți. Cheltuielile administrative depășesc veniturile proprii ale primăriei, punând presiune pe bugetele locale, depășind valoarea de 50% din veniturile proprii, ceea ce reprezintă o problemă prioritară, care necesită a fi redresată. De asemenea, au fost semnalate dificultăți în gestionarea corectă a fondurilor disponibile, ceea ce afectează eficiența generală a administrației publice locale și capacitatea acesteia de a genera proiecte de modernizare a localităților.

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

Structura organizațională, precum și Organigrama UAT amalgamate pentru Cîrnățeni/ Popeasca, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, secretari locali, specialiști) se prezintă

Organigrama UAT amalgamate

Denumirea funcției	Număr de unități
Funcție demnitate publică	
Primar	1
Funcționari publici	
Secretar al consiliului local	1
Reprezentantul primarului în teritoriu	1
Contabil șef	1
Specialist resurse umane	
Specialist atragere investiții	1
Specialist achiziții publice	1

Specialist în domeniul legal (jurist)	0,5
Specialist diasporă și migrațiune	0,5
Specialist în domeniul fiscal	1
Specialist în domeniul funciar și cadastral	1
Specialist în domeniul tineret și sport	1
Specialist relații cu publicul	1
Personal de specialitate	
Contabil	2
Specialist tehnologii informaționale	
Specialist în domeniul protecției copilului	1
Specialist spații verzi	
Funcție deservire tehnică	
Operator CUPS	2
Personal auxiliar	2
Arhivar	1
Conducător auto	1
Curier	1
Dereticătoare	2
Total	25

Argumentarea necesității noilor funcții pentru APL amalgamate identificată în cadrul exercițiului de brainstorming.

Funcția	Necesitatea
Jurist	Reprezentarea Primăriei în fața instanțelor de judecată și autorități publice , oferirea de consultanță juridică, gestionarea litigiilor și protejarea intereselor comunității în conformitate cu legislația în vigoare.
Specialist achiziții publice	Asigurarea transparenței și eficienței în utilizarea fondurilor publice, organizarea și derularea corectă, conform normelor legale a procedurilor de achiziții publice.
Specialist atragere investiții	Identificarea și accesarea oportunităților de finanțare, atragerea investitorilor, dezvoltarea parteneriatelor public-privat și implementarea proiectelor de dezvoltare locală care contribuie la creșterea economică și îmbunătățirea condițiilor de trai în comunitate.
Specialist CUPS	Asigurarea accesibilității și eficienței serviciilor publice oferite de instituții/agenții publice pentru locuitorii satelor Volintiri și Copceac, cât și pentru alte localități din regiune. La momentul validării viziunii Consiliul local Volintiri a aprobat finanțarea prezentei poziții din cadrul bugetului local.
Specialist tineret și sport	Dezvoltarea și implementarea programelor destinate tinerilor, organizarea activităților sportive și stimularea implicării civice și sociale a generației tinere în comunitate.
Specialist resurse umane	Gestionarea eficientă a personalului, respectarea legislației muncii, recrutarea și dezvoltarea profesională a angajaților, precum și îmbunătățirea climatului organizațional și a performanței administrative.
Specialist în comunicare și relații cu publicul	Asigurarea transparenței administrative, informarea corectă a cetățenilor, promovarea proiectelor locale și consolidarea relației dintre administrația publică locală și comunitate.

Specialist tehnologii informaționale și digitalizare	Implementarea soluțiilor digitale, securizarea datelor și facilitarea accesului cetățenilor la informații și servicii online.
--	---

Sub aspectul ponderii personalului cu funcții de conducere din numărul efectivului-limită aprobat, aceasta se încadrează în normele de 30 % recomandate la nivel național, iar, funcțiile auxiliare reprezintă o pondere puțin peste 50 % din totalul personalului. În profil comparativ național, această distribuție a categoriilor posturi ocupaționale este caracteristică primăriilor UAT-urilor similare din R. Moldova.

Sub aspectul de capacitate administrativă a primăriilor (fie calculată ca ponderea cheltuielilor administrative în veniturile proprii, defalcări de la impozite și taxe de stat, fie ca pondere din resursele disponibile inclusiv în baza transferurilor cu destinație generală) se evidențiază utilizarea preponderentă a resurselor financiare pentru cheltuielile administrative și de personal, manifestând o dependență de transferurile de la stat (TDG sau TDS), întrucât, resursele proprii generate nu sunt suficiente pentru autofinanțare, respectiv diminuând scorul de evaluare la capitolul capacitatea administrativă.

Sub aspect de infrastructură administrativă în dispoziția primăriilor, se constată o situație satisfăcătoare, unde, fiecare dintre primării își desfășoară activitatea în sedii proprii asigurând spațiu adecvat pentru activitatea administrativă în situația actuală, dispunând de oficii pentru activitatea funcționarilor, sală de ședințe și de spații suplimentare. Urmează să analizeze disponibilitatea de amplasare a pentru instituirea ghișeelor unice sau pentru organizarea unor servicii administrative noi.

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

Modalități de optimizare și reorganizare a structurilor existente, în condițiile amalgamării voluntare: i) optimizarea și flexibilizarea structurii instituționale; ii) instituirea și adaptarea unor noi posturi; iii) externalizarea și delegarea sarcinilor și iv) dezvoltarea profesională și formarea continuă. Acestea reprezintă oportunități clare de a moderniza și eficientiza administrația publică locală, asigurându-se că aceasta poate răspunde în mod adecvat nevoilor cetățenilor.

- **Optimizarea și flexibilizarea structurii instituționale.** Cea mai importantă oportunitate oferită de amalgamarea voluntară o reprezintă reorganizarea instituțională, care oferă oportunitatea structurării funcționale a activității primăriei amalgamate. În secțiunea următoare este prezentată propunerea de structură funcțională a noii primării, care separă domeniile de dezvoltare locală, educație timpurie și cultură, serviciu administrativ, lăsând loc pentru gestionarea ghișeelor unice, instituțiilor publice și operatorilor de servicii publice locale. Această oportunitate trebuie valorificată în condițiile revizuirii cadrului legislativ, astfel încât acesta să permită o adaptare flexibilă a structurii administrative, oferind primăriilor libertatea de a stabili organigrame personalizate, în funcție de obiectivele strategice și specificul local. Optimizarea structurii instituționale va fi însoțită de simplificarea proceselor administrative, prin reducerea birocrăției și a sarcinilor inutile, prin automatizarea și digitalizarea proceselor, care vor reduce semnificativ timpul și resursele necesare pentru gestionarea documentelor și a sarcinilor repetitive.
- **Instituirea și adaptarea posturilor noi.** Noua structură instituțională va da posibilitatea creării unor posturi specializate care să răspundă atât cerințelor exprimate de lege privind competențele locale cât și nevoilor specifice ale comunității. Aceste noi posturi vor asigura atât furnizarea serviciilor cât și a unor sarcini critice pentru dezvoltarea locală. Exemple relevante sunt un specialist în domeniul investițiilor și managementul proiectelor (care va identifica și atrage fonduri externe va coordona proiectele de dezvoltare și stimula inițiativele locale), sau un specialist în resurse umane, care va asigura gestionarea, recrutarea, formarea continuă și dezvoltarea carierei angajaților, asigurând astfel o echipă bine pregătită și motivată. Concomitent vor fi eliminate dublările de posturi și vor fi simplificate structurile de administrație, reevaluate posturile auxiliare urmate de o realocare a resurselor către activități legate de furnizarea de servicii locale.
- **Externalizarea și delegarea sarcinilor.** Anumite sarcini sau funcții, de natură tehnică sau administrativă, care nu sunt centrale competențelor APL, vor putea fi externalizate către agenți economici sau organizații specializate, măbind eficiența și eficacitatea. Anumite responsabilități vor putea fi acoperite prin cooperare intercomunitară care permite partajarea anumitor responsabilități între comunități pentru maximizarea utilizării resurselor și asigurarea că specialiștii sunt disponibili atunci când este necesar.
- **Dezvoltarea profesională și formarea continuă.** Toate aceste măsuri trebuie însoțite de programe practice de formare continuă, adaptate la nevoile personalului, pentru a asigura că aceștia sunt pregătiți să facă față provocărilor moderne. 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.

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

- Revizuirea cadrului legislativ care să permită și favorizeze schimbările propuse (în principal privind structura instituțională și statele de personal);

- Implementarea unor mecanisme mai eficiente de coordonare și comunicare fie prin instituirea unor funcții de coordonare la nivel teritorial, fie prin crearea unor mecanisme de comunicare eficiente între toate structurile implicate în administrarea și dezvoltarea locală;
- Modernizarea infrastructurii sau (eventual) construirea de noi facilități care să poată găzdui noua administrație a primăriei amalgamate. Aceasta poate fi însoțită de un model de desconcentrare a anumitor activități ale noii primării în clădirile existente în teritoriu.

IV. Dimensiunea 2: SERVICIILE PUBLICE

4.1. Situația actuală

Principalele servicii analizate au fost cele administrative, alimentarea cu apă, canalizarea, gestionarea deșeurilor menajere solide și iluminatul public. Este o diversitate a soluțiilor de furnizare a serviciilor publice locale, a tarifelor, a gradului de acoperire și mod de gestionare. Infrastructura tehnică necesită investiții atât pentru reabilitare, cât și pentru extindere.

Serviciile publice administrative

Aceste servicii sunt furnizate în cele două UAT-uri, cu toate acestea un aspect important este absența unui ghișeu unic de informații și servicii, ceea ce îngreunează accesul cetățenilor la administrația locală, obligându-i să viziteze mai multe birouri pentru a rezolva diversele probleme administrative. De asemenea, nici un Centru Unificat de Prestare a Serviciilor Publice (CUPS) nu există în aceste localități, care ar facilita accesul cetățenilor la o gamă largă de servicii într-un singur loc.

Lipsa registrelor electronice este o altă problemă majoră, deoarece unele informații sunt păstrate pe suport de hârtie, ceea ce face actualizarea și accesul la date dificil și inefficient. Fără registre electronice, procesarea documentelor este manuală, ceea ce poate duce la erori și întârzieri în furnizarea serviciilor.

Serviciul public de alimentare cu apă

Serviciul public de alimentare cu apă în localitățile Cîrnățeni și Popeasca prezintă:

În Cîrnățeni, 90% dintre gospodăriile sunt conectate la rețeaua de apă, în satul Popeasca, gradul de acoperire este de 92%. Totuși, în ambele localități nu toate gospodăriile conectate utilizează efectiv serviciul, din cauza lipsei de contoare sau a faptului că nu locuiește nimeni acolo, ceea ce duce la o utilizare mai redusă a infrastructurii.

Serviciul de aprovizionare cu apă este în gestiunea ÎM „Serv com Cîrnățeni”, în satul Popeasca serviciul este delegat unei S.A.

În localitatea Cîrnățeni este aplicat un tarif de 25 lei pe metru cub de apă, în timp ce în Popeasca se percepe un tarif de 20 lei. Comparativ cu alte localități, cum ar fi Căușeni și Ștefan Vodă, tarifele din localitățile Cîrnățeni și Popeasca sunt mai mici. Astfel, există preocupări legate de sustenabilitatea tarifelor pe termen lung, având în vedere costurile de întreținere și necesitatea unor investiții viitoare. Serviciul de alimentare cu apă în aceste localități se confruntă cu provocări legate de acoperire, utilizare și sustenabilitate financiară, iar măsuri de modernizare și reorganizare sunt necesare pentru îmbunătățirea acestui serviciu esențial.

Serviciul public de canalizare

Serviciul public de canalizare în localitatea Popeasca este prestat de ÎM și gestionează rețelele de la grădinița de copii și gimnaziu. În satul Cîrnățeni nu este serviciu de gestionare a acestui serviciu. În ambele localități este lipsa infrastructurii pentru canalizare pentru sectorul privat ce afectează negativ calitatea vieții, iar mulți locuitori se bazează pe soluții improvizate, ceea ce creează probleme sanitare și de mediu.

Lipsa unei rețele extinse de canalizare în ambele localități ridică îngrijorări legate de poluarea apelor subterane, iar folosirea fântânilor pentru apa menajeră devine tot mai riscantă.

Pentru satul Cîrnățeni perspectiva de soluționare a acestei probleme este mai reală prin oportunitatea de a implementa proiectul regional, de dezvoltare a serviciului și au semnat contractul de grant în valoare de 40 mln lei.

Serviciul de gestionarea deșeurilor solide

În Cîrnățeni 520 gospodării beneficiază de servicii de evacuare a deșeurilor, ceea ce înseamnă o acoperire de 85 %. În Popeasca, 518 dintre gospodării, adică 86%, sunt deservite de serviciul de colectare și evacuare a deșeurilor.

În ambele localități serviciul este prestat prin intermediul Întreprinderilor Municipale create de APL –ul respectiv. Tarifele pentru serviciile de salubritate sunt diferite: 25 lei/lună/gospodărie în Cîrnățeni și 22 lei/lună/gospodărie Popeasca. Suplimentar prin intermediul ÎM-le în ambele localități este asigurată salubritatea și întreținerea cimitirului, spațiilor verzi. Cu toate acestea în ambele localități există dificultăți legate de percepția cetățenilor, care nu consideră necesar să plătească dacă nu generează multe deșeuri. Este o problemă privind gestionarea poligoanelor de depozitare a deșeurilor, care sunt improvizate și nu asigură protecția mediului de la deșeurile, care sunt împrăștiate pe terenurile agricole. Prin amalgamarea voluntară este oportunitatea de a identifica un spațiu unic pentru depozitarea deșeurilor.

Iluminatul public

Gradul de acoperire al acestui serviciu este relativ ridicat, atât în Cîrnățeni (95%) cât și în Popeasca (95%). În satul Cîrnățeni serviciul este delegat ÎM „Sservcom Cîrnățeni, care gestionează și parcul fotovoltaic și asigură buna funcționare din sursele obținute de la livrarea energiei electrice. În satul Popeasca iluminatul public se gestionează de către primărie. Provocările în acest domeniu este asigurarea eficienței energetice și întreținerea rețelei deoarece echipamentele utilizate sunt vechi care consumă multă energie, ceea ce generează costuri mari de întreținere. Lipsa măsurilor de eficiență energetică, cum ar fi instalarea becurilor LED pe toate străzile sau implementarea unor sisteme de control automatizat al iluminatului stradal, este o problemă majoră în ambele localități. Prin urmare, iluminatul stradal în ambele localități funcționează la un nivel satisfăcător din punct de vedere al acoperirii, dar necesită modernizare pentru a reduce costurile de întreținere.

Piața agroalimentară

Piața pentru comercializarea animalelor vii.

4.2. Provocări și oportunități identificate

În cadrul atelierului tematic, grupurile de lucru din cadrul celor două 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 ghișeelelor unice și a soluțiilor digitale integrate.** În localitățile analizate, lipsa unui ghișeu unic de informații și servicii publice (CUPS) afectează accesul cetățenilor la servicii administrative esențiale. Mai mult, nu există registre electronice, procesarea datelor făcându-se manual. Digitalizarea proceselor este considerată esențială pentru îmbunătățirea eficienței administrației și pentru o mai bună transparență în relația cu cetățenii.
- **Infrastructura de alimentare cu apă este satisfăcătoare, dar politica tarifară este diferită.** Localitățile se confruntă cu unele probleme ce țin de infrastructura pentru alimentarea cu apă. Se înregistrează unele pierderi de apă și calitatea rețelelor, care afectează sustenabilitatea serviciului, iar tarifele variază între localități, reflectând inegalități în calitatea și eficiența serviciului.
- **Serviciul de canalizare foarte limitat.** Gradul de acoperire este extrem de redus 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.** Tarifele aplicate în cele două localități variază considerabil. Lipsa unui cadru legal strict care să impună semnarea de contracte pentru colectarea deșeurilor complică implementarea unui serviciu eficient și uniform.

Este esențială informarea populației cu privire la modul de colectare și separare a deșeurilor, alături de identificarea unui poligon unic de colectare și lichidarea tuturor gunoștilor neautorizate. Aceste măsuri ar contribui la dezvoltarea unui sistem de gestionare a deșeurilor mai eficient ce ar asigura protecția mediului.

- **Costurile ridicate ale iluminatului public.** Deși localitățile au implementat unele măsuri de eficiență energetică, costurile de întreținere ale sistemului de iluminat public sunt o povară financiară majoră. În contextul resurselor limitate, soluțiile pe termen lung, cum ar fi energia regenerabilă, au fost considerate o opțiune viabilă, dar necesită sprijin extern.

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 Cîrnățeni/Popeasca, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, directori ai întreprinderilor municipale, specialiști) se prezintă în mod schematic mai jos.

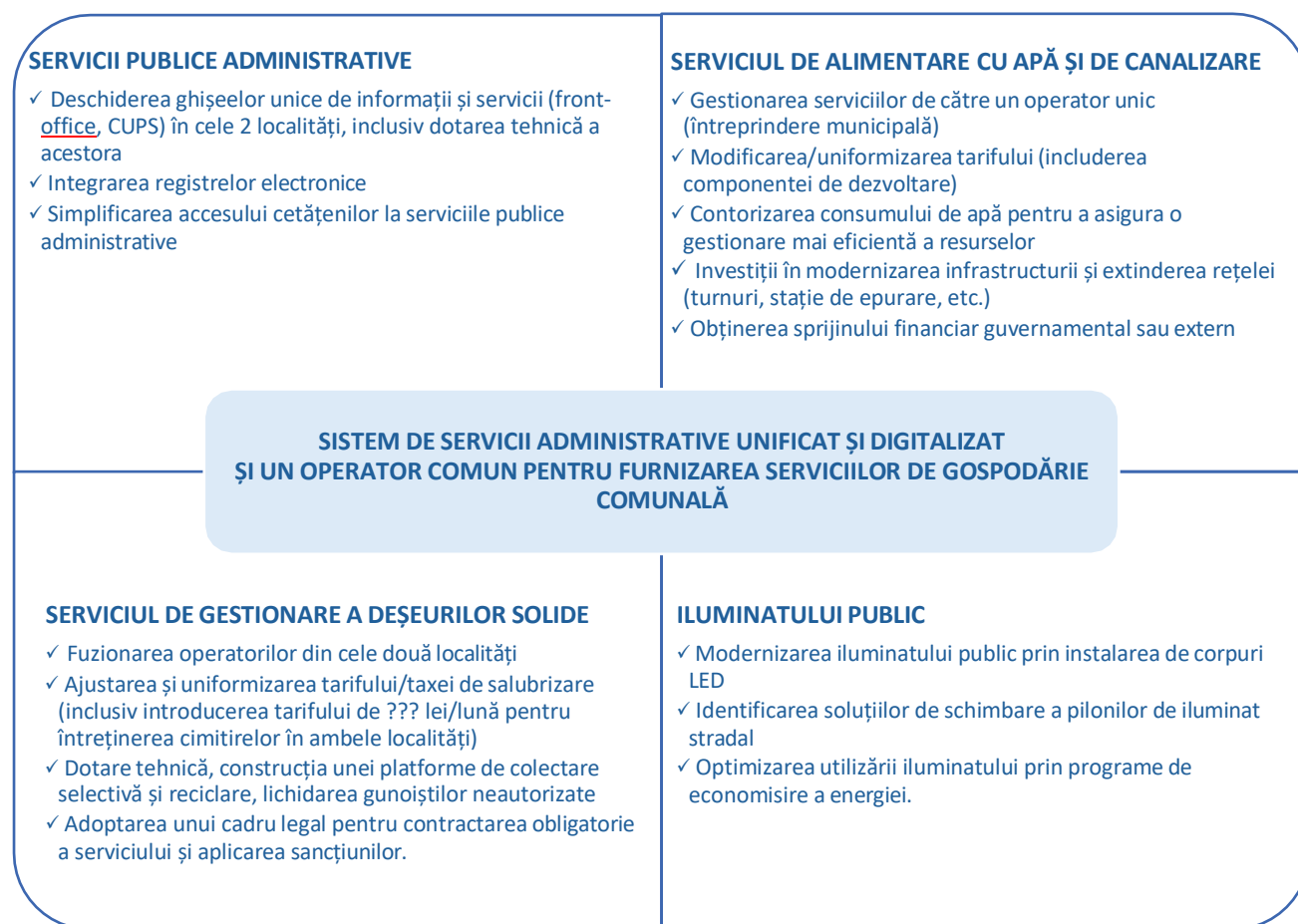


Figura 3. Viziunea privind serviciile publice în UAT amalgamate pentru clusterul Cîrnățeni/Popeasca

4.4. Propuneri pentru furnizarea și îmbunătățirea serviciilor publice

Complementar la viziunea expusă mai sus privind serviciile publice în cadrul UAT amalgamate pentru clusterul Cîrnățeni/ Popeasca 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, integrând registrele electronice.** Serviciile administrative trebuie să fie organizate pentru a elimina birocrațizarea excesivă și pentru a simplifica accesul cetățenilor la servicii. Implementarea ghișeelor unice de informații și servicii (CUPS) reprezintă o soluție centralizată la nivelul noii primării, care va reduce timpul de procesare a cererilor și va îmbunătăți relația dintre

administrație și comunitate. Un ghișeu unic va permite cetățenilor accesul rapid la o gamă largă de servicii și informații administrative, într-un mod eficient și convenabil. În paralel, elaborarea registrelor electronice, ceea ce va permite accesul mai bun la serviciile publice, crescând astfel transparența și eficiența administrativă.

- **Gestiunea unitară și modernizarea infrastructurii pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.** Pentru a asigura calitatea și gradul de acoperire ale serviciilor de apă și canalizare este nevoie de: implementarea unui management unitar care va permite alocarea eficientă a resurselor și va unifica tarifele dintre localități; modernizarea rețelelor de apă prin investiții care vor reduce pierderile. Totodată o soluție ar fi implementarea sistemelor moderne de contorizare a consumului de apă pentru a asigura o gestionare mai eficientă a resurselor, mai mult ca atât conform Legii 303/2013 art.26 aceasta începând cu anul 2027 este obligatoriu pentru operatorii de apă. De asemenea este necesară extinderea infrastructurii de canalizare în cele două localități. Extinderea infrastructurii va necesita sprijin financiar guvernamental sau extern, ca și parteneriate strategice pentru finanțarea lucrărilor.
- **Gestionarea deșeurilor în UAT amalgamate poate fi realizată fie prin delegarea serviciului unei întreprinderi municipale unice pentru cele două localități, fie prin implementarea unui sistem regional integrat de gestionare a deșeurilor solide.** Ambele variante au avantaje și permit unificarea furnizării serviciilor, contribuind la eficientizarea gestionării deșeurilor. Gestionarea deșeurilor în UAT amalgamată prin implementarea unui sistem regional de gestionare, ar permite unificarea furnizării serviciilor, standardizarea tarifelor și creșterea gradului de acoperire, contribuind la diminuarea depozitării ilegale. Aceasta va fi însoțită de crearea unor centre regionale de colectare selectivă și reciclare, reducând volumul de deșeuri depozitate și conducând la un mediu mai curat și mai sigur. În schimb, delegarea serviciului unei întreprinderi municipale poate facilita o coordonare mai directă între cele două localități, oferind un control mai bun asupra serviciilor și asigurând o gestionare centralizată a acestora. Pentru a asigura succesul oricărui model, este necesar sprijinul administrației centrale prin adoptarea unui cadru legal îmbunătățit, care să impună obligativitatea contractării serviciului de către cetățeni și să impună sancțiuni pentru nerespectarea normelor de salubritate.
- **Eficientizarea și creșterea sustenabilității iluminatului public.** Iluminatul public joacă un rol important în asigurarea siguranței cetățenilor și calității vieții în comunitate și necesită o perspectivă sustenabilă de furnizare a serviciului. Următoarele măsuri sunt necesare: 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, de la parcul fotovoltaic, 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. Aceasta 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. Realizarea sondajelor de opinie pentru a determina satisfacția cetățenilor față de calitatea serviciilor publice prestate.

V. Dimensiunea 3: INSTITUȚIILE PUBLICE

5.1. Situația actuală

Instituțiile publice din UAT participante la procesul de amalgamare sunt conforme responsabilităților conferite de legislația autorităților locale și reprezintă un set minim de servicii din domeniile sociale ce trebuie furnizate comunității. Instituțiile se încadrează în următoarele categorii, pe domenii de competență: instituții cu profil educațional, instituții cu profil cultural și sportiv, instituții cu profil social. Ele funcționează fără personalitate juridică fiind în subordinea primăriilor și integrate în bugetul acestora. Situația succintă a acestor instituții este prezentată mai jos precum și în Tabelul 4:

- Instituții cu profil educațional: 2 grădinițe cu aproximativ 280 de beneficiari încadrând în total circa 60 de unități de personal.
- Instituții cu profil cultural și sportiv: 3 Case de cultură, 2 Biblioteci publice, având ca beneficiari toți cetățenii din localitățile vizate, dar un număr limitat de utilizatori efectivi (între 10-60 persoane pe lună), încadrând circa 13 unități de personal.
- Instituții cu profil social: 1 Centrul comunitar de asistență Popeasca.

Tabel 4. Sistemul instituțiilor publice din UAT participante

Categorii	Cîrnățeni	Popeasca
Instituții cu profil educațional	Grădinița „Ghiocel”	Grădinița „Popeasca”
Instituții cu profil cultural	Centrul comunitar cultural	Casa de Cultură Popeasca
	Biblioteca publică	Biblioteca publică
Instituții cu profil social		Centrul comunitar

La aceste categorii de instituții se adaugă și alte categorii care funcționează în raza administrativă a UAT dar nu sunt subordonate precum cele de învățământ liceal și gimnazial sau de medicină primară ...

5.2. Provocări și oportunități identificate

În UAT-urile Cîrnățeni / Popeasca, instituțiile publice funcționează fără personalitate juridică și sunt în subordinea primăriei, cu un efectiv de personal la limita necesităților, bugete limitate. Provocările în acest domeniu:

- **Lipsa personalității juridice:** Instituțiile nu pot administra/gestiona direct și cu un grad suficient de autonomie finanțările sau proiectele, fiind dependente de deciziile consiliilor locale și bugetele locale. Această situație oferă însă mai mult control primăriei, favorizând și facilitând o eventuală transformare la nivel instituțional.

- **Efectiv-limită de personal:** instituțiile funcționează cu un număr redus de angajați, care nu pot acoperi toate nevoile și îndeplini atribuțiile esențiale.
- **Buget limitat:** Finanțarea este insuficientă pentru a menține funcționarea corespunzătoare a tuturor instituțiilor și pentru a face investiții în infrastructură și personal.
- **Infrastructură satisfăcătoare:** Anumite instituții publice, precum bibliotecile funcționează în cadrul caselor de cultură cu un spațiu cât de cât adecvat. Bibliotecile au nevoie de o altă abordare pentru a deveni factori de influență și pentru a extinde serviciile oferite cetățenilor.

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

Viziunea privind sistemul instituțiilor publice în cadrul clusterului CÎRNĂȚENI / POPEASCA, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, directori și specialiști din cadrul instituțiilor publice, funcționari locali,) se prezintă în tabelul de mai jos..

Tabel 5. Sistemul instituțiilor publice în cadrul UAT amalgamate

	Educație	Cultură	Cultură	asistență socială
<i>Denumirea sau tipul instituției</i>	IP de Educație timpurie	IP Biblioteca publică	casa de cultură sau centru comunitar cultural	Centru comunitar social Popeasca
Raza de deservire	Instituție cu reprezentanță în fiecare localitate	Instituție cu reprezentanță în fiecare localitate	Instituție cu reprezentanță în fiecare localitate	Instituție amplasată în satul Popeasca
modul de administrare	1 Director după necesitate, 1director-adjunct	1 Director după necesitate, 1 director-adjunct	1 Director după necesitate, 1 director-adjunct	1 Director
efectiv limită – estimativ	??? unități	2	2	1

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

Analiza instituțiilor publice din UAT participante relevă necesitatea unei reformări profunde a sistemului instituțional actual. Analiza efectuată a arătat că instituțiile publice funcționează în prezent într-un cadru fragmentat, cu resurse umane și financiare limitate, ceea ce împiedică dezvoltarea unor servicii eficiente și accesibile pentru cetățeni.

Acest context subliniază nevoia urgentă de a reconsidera structura instituțională existentă și de a crea un sistem de instituții publice bine organizat, capabil să acopere totalitatea domeniilor sociale publice aflate în atribuțiile administrației publice locale.

Pentru a atinge acest obiectiv, este necesară dezvoltarea unui model instituțional eficient și viabil, care să asigure resurse umane suficiente și pregătite, precum și resurse materiale și financiare adecvate pentru modernizarea infrastructurii existente. Acest sistem reformat trebuie să fie capabil să diversifice și să extindă gama de servicii publice oferite, punând accent pe calitatea, accesibilitatea și relevanța acestora la nivel local și regional.

În acest sens, au fost identificate recomandări specifice fiecărei categorii de instituții publice locale după cum urmează.

În aspect administrativ general:

- ✓ Evaluarea capacităților instituțiilor publice existente, infrastructurii deținute, resurselor alocate, serviciilor acordate etc. pentru a iniția procesul de elaborare a conceptului de reorganizare a instituțiilor.
- ✓ Elaborarea strategiei de Reorganizare a instituțiilor publice cu același profil pe baza sistemului existent în cele două primării în baza evaluării efectuate și identificarea domeniilor care nu sunt acoperite prin entități specializate și fondarea unor instituții noi.
- ✓ Reevaluarea spectrului de servicii acordate și elaborarea unui plan strategic de modernizare și diversificare a serviciilor.
- ✓ Elaborarea unui cadru de planificare privind modernizarea infrastructurii existente din dotarea instituțiilor și accesarea finanțărilor din fondurile naționale și europene pentru a asigura resurse necesare pentru dezvoltarea instituțiilor și condițiilor de acces la servicii de calitate pentru toți cetățenii.
- ✓ Dezvoltarea de parteneriate public-private pentru atragerea de resurse suplimentare și organizarea de activități culturale și sportive care pot genera venituri.

Sistemul instituțiilor educaționale pre-școlare:

- Reorganizarea instituțiilor educaționale pre-școlare existente într-o singură entitate juridică, dar, cu păstrarea reprezentanței în localitatea în care funcționează instituția absorbită prin reorganizare.
- Instituirea unui management eficient al instituției nou create care să fie condusă de un director unic, sprijinit eventual de director adjunct, sau identificarea altor forme de management de conducere și administrare specifice domeniului educației pre-școlare care să ofere o organizare administrativă unificată.
- Menținerea efectivului-limită a instituțiilor la nivelul aprobat sau majorarea acestuia pentru a asigura un raport de 4-6 copii la educator.
- Organizarea serviciilor de creșă în cadrul grădinițelor, pentru a asigura posibilitatea de a accesa acest serviciu de către părinții care sunt încadrați în câmpul muncii și nu au posibilitate de a lăsa în grijă copii, în special pentru categoriile vulnerabile.
- Centralizarea achizițiilor publice pentru instituțiile preșcolare, însoțită de externalizarea anumitor servicii.
- Modernizarea infrastructurii destinate instituțiilor de educație pre-școlară.

Sistemul instituțiilor cu profil cultural:

- Reorganizarea instituțiilor din domeniul cultural, astfel, în baza celor 2 Case de Cultură, să fie fondat un Centru Cultural Multifuncțional, cu reprezentanțe în fiecare localitate pe baza instituțiilor fuzionate, care să combine mai multe domenii specializate și ca efect să se crească nivelul de utilizare a infrastructurii existente.

- Pe baza celor 2 Instituții Publice care prestează servicii de bibliotecă, să fie creată o singură instituție publică cu același profil cu păstrarea reprezentanțelor în localitățile fuzionate.
- Instituirea unui sistem de management a instituțiilor bazate pe planificare strategică și sustenabilă, oferind o mai mare autonomie decizională, inclusiv, financiară.
- Dezvoltarea, modernizarea și diversificarea serviciilor oferite de entitățile nou-create pentru comunitate, cu obiectivul de creștere a incluziunii și implicării cetățenilor în activități cultural-educative.
- Promovarea localităților prin prisma istoriei, culturii și tradițiilor locale și asigurarea facilităților de acces la informație și tehnologii informaționale.
- Modernizarea infrastructurii instituțiilor publice din domeniu.

Sistemul instituțiilor cu profil sportiv:

- Crearea unui Centru multifuncțional sportiv, care să acorde servicii atât la nivel local, cât și regional, cu diversificarea specialităților și infrastructură performantă etc.
- După caz, serviciile Centrului Multifuncțional Sportiv vor putea fi extinse prin reprezentanțe în ambele localități, în dependență de capacitățile financiare și infrastructura existentă.

Sistemul instituțiilor cu profil social:

- Extinderea serviciilor sociale pentru locuitorii ambele localități, inclusiv, din alte localități învecinate.

VI. Dimensiunea 4: PATRIMONIUL PUBLIC

6.1. Situația actuală

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. Acest cadru legal stabilesc modul în care se delimitează bunurile între domeniul public și privat, precum și între bunurile statului și cele ale unităților administrativ-teritoriale.

În cadrul primăriilor participante în procesul de amalgamare se constată diferențe semnificative în ceea ce privește resursele și abordările utilizate în procesul de gestionare a patrimoniului.

La capitolul resurse umane, Unitățile Administrativ Teritoriale pot fi caracterizate ca fiind deficitare în specialiști care să fie responsabili de domeniul administrării patrimoniului public. Astfel, în ambele autorități publice, potrivit structurii actuale, nu sunt instituite unități de specialist în domeniului gestionării patrimoniului, iar această responsabilitate revine secretarului consiliului local și specialistului în reglementarea proprietății funciare în primării, consecutiv, specialistului în reglementarea proprietății funciare în cazul ????, ceea ce creează disfuncționalități în gestionarea patrimoniului, determinând o abordare sporadică afectând sustenabilitatea administrării patrimoniului.

Modalitatea și instrumentele de evidență a patrimoniului sunt diferite în autoritățile publice locale participante, astfel, în fiecare unitate administrativă sunt instituite registre de evidență a patrimoniului, cu compartimentele „Lista de evidență pe active nefinanciare”, „Listele de inventariere” și „Lista mijloacelor fixe”.

Pe dimensiunea delimitării patrimoniului după apartenență și înregistrarea acestora în registrele oficiale, s-a constatat o diferență dintre situațiile în localitățile de referință, ??? care este situația privind delimitarea, inventarierea și înregistrarea.

Concomitent, ambele primării sunt fondatoare a două întreprinderi municipale, Î.M. Servcom Cîrnățeni și Î.M. Servcom Popeasca.

ÎM Servcom Cîrnățeni prestează servicii de aprovizionare cu apă, gestionare a deșeurilor menajere solide, gestionarea parcului fotovoltaic și a iluminatului public.

ÎM „Servcom Popeasca” prestează servicii de gestionare a deșeurilor menajere solide. Ambele localități, fiind gestionari a infrastructurii, parte a patrimoniului UAT.

În contextul valorificării patrimoniului, în UAT, o parte din bunuri sunt utilizate pentru a genera venituri pentru bugetul primăriei, fapt ce demonstrează aplicarea principiilor de bună guvernare și sustenabilitate, iar, în calitate de exemplu privind valorificarea economică a bunurilor administrate reprezintă, practica includerii în circuitul economic civil a bunurilor prin diferite metode admise de legislație, astfel, în ambele primării o parte din bunuri sunt valorificate prin dare în folosință, locațiune sau comodat. Totodată, practicile interne demonstrează respectarea principiului managementului performanței și reglementarea proceselor, prin instituirea registrelor de evidență a contractelor încheiate, ceea ce prin consecință poate duce la o mai bună administrare, monitorizare a bunurilor, inclusiv, perceperea taxelor etc..

O latură importantă în administrarea patrimoniului sunt procedurile de inventariere, iar, în cazul analizei situației actuale, se constată că, în fiecare localitate există practici cu privire la inventarierea bunurilor, însă acestea nu sunt standardizate și formalizate, ne-fiind aprobate în acest sens proceduri,

iar, procesele de inventariere sun realizate ad-hoc, prin emiterea dispozițiilor anuale de către primarii UAT.

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, deși sunt utilizate pe post de sistem de administrare, sisteme dedicate altor domenii, precum a celui contabil, sau, în unele cazuri sunt utilizate metode simple de evidență electronică disponibile. Informația este prezentată succint în tabelul 6.

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

INDICATORI DE EVALUARE	CÎRNĂȚENI	POPEASCA
FUNCȚIA DE SPECIALIST ÎN DOMENIUL ADMINISTRĂRII PATRIMONIULUI	x	x
PERSOANA RESPONSABILĂ	i Specialist reglementare proprietății funciare ???	Specialist reglementare proprietății funciare
PLAN DE GESTIONARE A PATRIMONIULUI	-	-
REGISTRE DE EVIDENȚĂ A PATRIMONIULUI		
TIPUL REGISTRULUI DE EVIDENȚĂ A PATRIMONIULUI	Lista de evidență pe active nefinanciare	Lista de inventariere și lista mijloacelor fixe ???
DELIMITAREA PATRIMONIULUI ÎN FUNCȚIE DE APARTENENȚĂ (STAT/UAT/PRIVATĂ)		
PONDEREA BUNURILOR DELIMITATE DUPĂ APARTENENȚĂ		
TOATE BUNURILE UAT SUNT ÎNREGISTRATE ÎN REGISTRUL BUNURILOR IMOBILE ȘI/SAU ALTE REGISTRE DE STAT		
CAUZELE NE-ÎNREGISTRĂRII		
EVIDENȚA BUNURILOR PROPRIETATE A UAT ÎN CONTABILITATEA UAT		
CALITATEA DE FONDATOR A INSTITUȚIILOR/ÎNȚREPRINDERILOR DE STAT/ MUNICIPAL, SA, SRL EXERCITATĂ DE UAT		
BUNURI PROPRIETATE A UAT (TERENURI, BUNURI IMOBILE) TRANSMISE ÎN FOLOSINȚĂ, COMODAT, ARENDĂ, SUPERFICIE		
REGISTRU DE EVIDENȚĂ A CONTRACTELOR ÎNCHEIATE		
PROCEDURI APROBATE CU PRIVIRE LA INVENTARIEREA (REVIZUIRE) A PATRIMONIULUI ADMINISTRAT		
TEHNOLOGII INFORMAȚIONALE, SISTEME INFORMAȚIONALE AUTOMATIZATE DE EVIDENȚĂ ȘI ADMINISTRARE A PATRIMONIULUI UTILIZATE		

6.2. Provocări și oportunități identificate

Practicile și procesele operaționale de administrare a patrimoniului public în localitățile din cluster se prezintă a fi similare, diferența dintre cele două localități constituie abordarea mai sistemică și pragmatică cu privire la gestionarea patrimoniului prin diverse abordări. Ambele autorități publice locale, în situația curentă, se confruntă cu probleme de delimitare, inventariere și lipsa resurselor necesare pentru îmbunătățirea fondului normativ și material al patrimoniului. În context, cauzele care afectează eficiența primăriilor în gestionarea patrimoniului public sunt comune și în principal țin de:

- Problema înregistrării și delimitării patrimoniului public, reprezintă o etapă esențială pentru o administrare corectă a patrimoniului public, însă întâmpină obstacole semnificative, care afectează acuratețea și siguranța proprietăților publice din motivul lipsei resurselor financiare necesare și procedurilor complexe de lungă durată.
- Au fost invocate restricții stricte legate de utilizarea terenurilor cu destinație agricolă, care în general sunt destinate strict pentru activități legate de agricultură și nu pot fi utilizate pentru alte tipuri de activități, precum agroturismul. Această restricție reprezintă o barieră în dezvoltarea economică locală, limitând posibilitățile de atragere a turiștilor și, implicit, de creștere a veniturilor prin activități diversificate.
- Lipsa resurselor tehnologice și logistice pentru măsurători cadastrale. Această lipsă de echipamente moderne pentru efectuarea măsurătorilor cadastrale, fiind un obstacol semnificativ în administrarea eficientă a patrimoniului și îngreunează munca personalului, limitând capacitatea administrației de a obține înregistrări corecte și actualizate a proprietăților.
- Probleme de colaborare interinstituțională este un alt set de dificultăți care constă în complexitatea procedurilor de înregistrare și colaborarea limitată cu instituțiile centrale, cum ar fi Agenția Proprietății Publice.
- Riscuri de retrocedare și incertitudinea juridică Retrocedarea terenurilor este văzută ca un risc important în procesul de administrare a patrimoniului. În anumite cazuri, există o teamă de pierdere a terenurilor prin retrocedare, fapt care adaugă o dimensiune de nesiguranță în gestionarea patrimoniului.

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

Viziunea privind gestionarea eficientă a patrimoniului public în cadrul clusterului Cîrnățeni / Popeasca, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, ingineri cadastrali, contabili, specialiști) se prezintă în mod schematic mai jos.

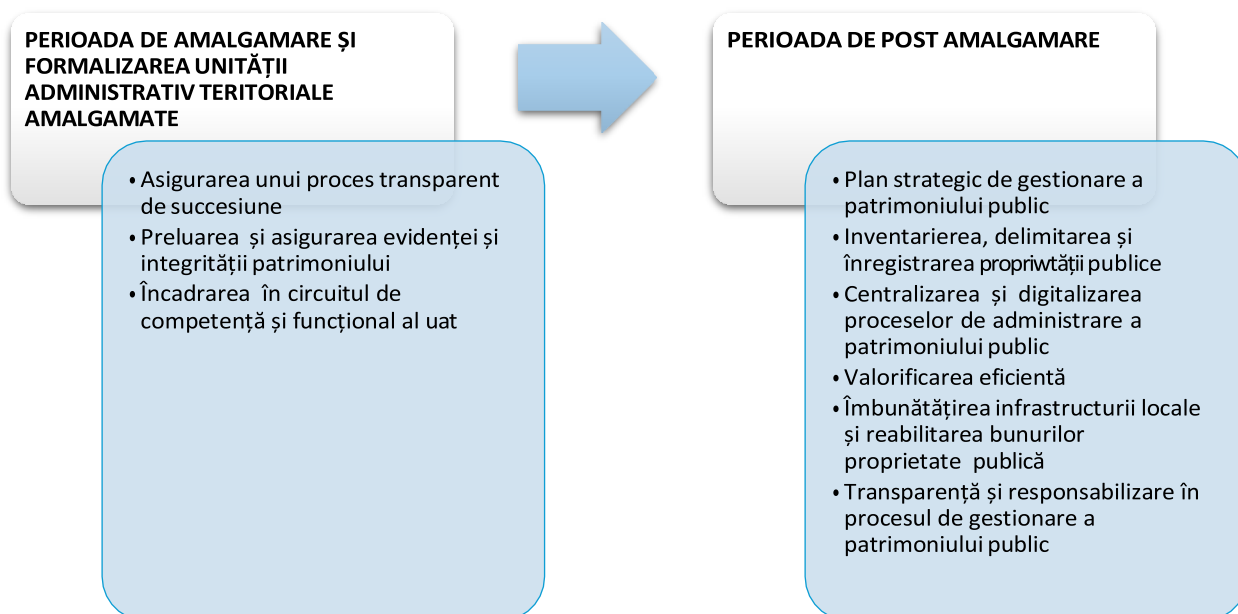


Figura 4. Viziunea privind patrimoniul public în UAT amalgamate pentru clusterul Cîrnățeni / Popeasca

6.4. Propuneri pentru îmbunătățirea gestionării patrimoniului public

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

- Identificarea resurselor necesare pentru inventarierea, delimitarea și înregistrarea completă a patrimoniului public local.
- Elaborarea unui plan strategic unitar pentru administrarea patrimoniului pentru perioada post-amalgamare voluntară.
- Digitalizarea și automatizarea proceselor ar trebui extinsă 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 asigure disponibilitatea acestora pentru generațiile viitoare. Bunele practici de utilizare sustenabilă a resurselor este esențială pentru a preveni degradarea patrimoniului public și pentru a maximiza valoarea acestuia în folosul comunității.
- Optimizarea costurilor în administrarea patrimoniului prin analiza fundamentală proceselor de gestiune și reducerea cheltuielilor inutile pentru gestionarea eficientă a patrimoniului, iar resursele economisite pot 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 se limiteze doar pentru asigurarea domeniilor sociale dar fără a știrbi din necesitățile acestora, precum educația, cultura, sănătatea, etc., ci 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 – Cîrnățeni și Popeasca, pe perioada anilor 2024-2025, reflectă următoarele particularități:

- Cîrnățeni a înregistrat venituri totale în anul 2024 , în anul 2005
- Popeasca a înregistrat venituri totale în anul 2024, în anul 2005
- Structura bugetară arată o mare dependență față de transferurile destinație specială (TDS) și transferurile cu destinație generală (TDG) — Cîrnățeni %; și respectiv, Popeasca -%.
- Categoria veniturilor proprii Cîrnățeni %, Popesca %
- Evoluția veniturilor colectate arată 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 2024 - 2025

Evoluția veniturilor totale pentru localitățile Cîrnățeni și Popeasca în perioada 2024-2025 evidențiază o tendință de creștere. Detalii pentru fiecare localitate sunt prezentate mai jos:

- Cîrnățeni : Veniturile totale au înregistrat mii lei în 2024 mii lei în 2025. Aceasta reprezintă o creștere cu % în doar doi ani, dar care în mare parte este datorată
- Popeasca : Veniturile totale au înregistrat mii lei în 2024 ??? mii lei în 2025. Aceasta reprezintă o ??? creștere sau descreștere cu ???% în doar doi ani, dar care în mare parte este datorată ???

- .

Venituri totale pe cap de locuitor::

- Cîrnățeni Venituri ????
- Popeasca : Venituri ????

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 Cîrnățeni, Popeasca evidențiază următoarele tendințe:

- Cîrnățeni : Capacitatea fiscală a
- Popeasca: capacitate fiscală
- Pa: Capacitatea fiscală a Structura cheltuielilor bugetelor locale

Bugetele locale au fost analizate conform clasificărilor economice și funcționale. Clasificarea economică a cheltuielilor pentru localitățile analizate evidențiază o orientare generală către cheltuielile de personal și active nefinanciare. 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 2025 arată prioritățile fiecărei localități în utilizarea resurselor bugetare. Această clasificare sugerează modul de prioritarizare dar și nevoile fiecărei comunități. Astfel:

- Cîrnățeni : Cheltuieli totale de.
- Popeasca: Cheltuieli totale de 7.313,6 mii lei. Prioritatea a fost constituit învățământul (3.944,6 mii lei), urmată de servicii de stat (1.220 mii lei). Pentru servicii în domeniul economiei cheltuielile au fost alocate în anul 2023 610,7 mii lei, arătând o scădere față de anul anterior.

7.2. Provocări și oportunități identificate

- **Pondere scăzută a veniturilor locale și dependența de transferurile de la stat.** Cele două UAT prezintă o pondere ??? a veniturilor proprii în bugetul lor și depind, ca urmare, de transferurile de la stat (cu destinație specială și cu destinație generală). Potențialul de creștere a veniturilor proprii este diferit între cele 2 UAT, dar noua primărie va avea oportunitatea de a colecta venituri mai mari.
- **Discrepanțe de capacitate fiscală între UAT.**

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

Bugetul consolidat al celor două localități (Cîrnățeni și Popeasca) însumează ??? mii lei, cu surse diverse de venituri:

- Transferurile cu destinație specială reprezintă o parte semnificativă a bugetului, ??? mii lei.
- Transferurile cu destinație generală constituie ??? mii lei, arătând o contribuție importantă a transferurilor necondiționate.
- Defalcările de la impozitele și taxele de stat (IVPF) constituie ??? mii lei, reflectând contribuția semnificativă a impozitelor la bugetul local.
- Valoarea totală a veniturilor proprii ar fi de ??? mii lei, incluzând:
 - Taxe locale: ??? mii lei.
 - Impozitul funciar: ??? mii lei - cea mai mare parte din veniturile proprii.
 - Impozitul pe bunurile imobiliare: ??? mii lei

- Alte venituri proprii: ???mii lei.
- Valoarea veniturilor colectate de 435 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 1???? 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 ??? MDL.** Aceasta este o sumă urmând a fi destinată în mod specific dezvoltării infrastructurii locale.

Tabel 7. Bugetele individuale ale UAT participante și bugetul consolidat al viitoarei primăriei amalgamate în baza datelor execuției bugetare din anul 2023, mii lei

CATEGORII	Cîrnățeni	Popeasca	Amalgamat	Amalgamat + stimulente financiare
VENITURI				
Venituri total				
Transferuri cu destinație specială				
TDS educație				
Transferuri cu destinație generală				
Defalcări IVPF				
Venituri proprii				
- taxe locale				
- impozitul funciar				
- impozitul pe bunurile imobiliare				
- alte venituri proprii				
Venituri colectate				
Transferuri pentru susținerea bugetelor (până în 2030)				
Transferuri cu destinație specială pentru dezvoltarea infrastructurii				
CHELTUIELI				
Cheltuieli total				
Servicii de stat cu destinație generală				
Servicii în domeniul economiei				
Gospodăria de locuințe/servicii comunale				
Ocrotirea sănătății				
Cultură, sport, tineret, culte și odihnă				
Învățământ				
Protecție socială				
Rezultat bugetar (Surplus/deficit)				
Rezultat bugetar 1 an (Surplus/deficit)				
<i>Nr populației</i>				
<i>Venituri totale pe capita</i>				
<i>Venituri proprii per capita</i>				
<i>Venituri proprii și defalcări pe capita</i>				

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

Au fost identificate **principalele modalități de creștere a veniturilor locale** prin ajustarea cotelor de impozitare și îmbunătățirea colectării fiscale. Soluțiile găsite, care să susțină bugetul consolidat al viitoarei unități administrative amalgamate, a relevat divergențe între localități, care au subliniat abordări diferite asupra priorităților și metodelor.

- Uniformizarea și majorarea taxelor locale. Se observă variații semnificative în cuantumul taxelor locale între localități. De exemplu, taxa pentru salubritate este de 30 lei la Baimaclia, dar nu se aplică la Taraclia. Uniformizarea ar aduce mai multă echitate și ar facilita planificarea financiară a viitoarei unități.
- Impozitele pe proprietate au fost revizuite în ambele localități, astfel în Cîrnățeni deja pentru anul 2025 se observă creșterea încasărilor din această sursă. Popeasca a revizuit cotele începând cu anul 2025, astfel evoluția încasărilor va fi posibil a fi analizată în baza bugetului executat 2025.

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.
- 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, a fost identificat cel mai important **proiect 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, **extinderea rețelei de canalizare în cele două localități**.

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

Aceste propuneri pot fi concretizate într-un plan de măsuri, după cum urmează:

Reformarea sistemului de taxe și impozite locale, care să cuprindă:

- Ajustarea taxelor locale pentru a reflecta necesitățile bugetare și creșterea capacității de generare a veniturilor locale. De exemplu, Taxa pentru amenajarea teritoriului urmează a fi aplicată în cadrul UAT amalgamat în sumă de 260 lei/anual (actualmente în s. Taraclia aceasta constituie 200 lei/anual). Taxa pentru dispozitivele publicitare 1000 lei anual /m2 (actualmente în s. Baimaclia aceasta constituie 900 lei anual/m2)
- Stabilirea unei taxe de salubritate anuale în mărime de 240 lei/anual, cu excluderea copiilor până la 18 ani și reducerea cu 50% pentru pensionari, pentru a asigura finanțarea și întreținerea unui serviciu de salubritate de calitate.
- Taxe pentru unități economice: Implementarea unui sistem diferențiat de taxe pentru farmacii, buticuri și alte 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.

Viziunea generală a localităților amalgamate Cîrnățeni/Popeasca

Până în anul **2030**, comunitatea amalgamată **Cîrnățeni–Popeasca** va deveni o comunitate rurală modernă, competitivă și rezilientă, recunoscută pentru o administrație publică eficientă și transparentă, servicii publice accesibile și de calitate, infrastructură modernizată și o economie locală dinamică, capabilă să ofere locuitorilor oportunități de dezvoltare, locuri de muncă și un nivel ridicat al calității vieții.

Comunitatea va valorifica avantajele cooperării intercomunitare, resursele naturale și umane, precum și patrimoniul cultural și agricol, pentru a atrage investiții și a crea un mediu favorabil dezvoltării economice și sociale.

Până în anul 2030, administrația locală va asigura:

- servicii publice integrate și orientate către cetățean;
- infrastructură rutieră și edilitară modernizată;
- acces extins la apă potabilă și servicii de canalizare;
- iluminat public eficient energetic în toate zonele locuite;
- sisteme moderne de gestionare a deșeurilor;
- instituții educaționale și culturale modernizate;
- servicii sociale adaptate nevoilor tuturor categoriilor de populație;
- dezvoltarea agriculturii performante și a antreprenoriatului rural;
- utilizarea surselor regenerabile de energie și măsuri de eficiență energetică;
- protecția mediului și adaptarea la schimbările climatice;
- participarea activă a cetățenilor la procesul decizional.

Comunitatea amalgamată va promova principiile bunei guvernări, solidarității și incluziunii sociale, asigurând acces egal la oportunități pentru toți locuitorii și dezvoltarea echilibrată a ambelor localități.

Prin consolidarea capacității administrative și financiare, comunitatea Cîrnățeni–Popeasca va deveni un exemplu de cooperare intercomunitară și dezvoltare durabilă la nivel regional, contribuind la creșterea competitivității și atractivității investiționale a zonei.

