

**Anexa 8.** Viziunea clusterului suspendat Taraclia/Baimaclia (raionul Căușeni), facilitată de PNUD;



VIZIUNEA UAT AMALGAMATE  
ÎN CADRUL CLUSTERULUI TARACLIA/BAIMACLIA

NOIEMBRIE 2024

## 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 satul Taraclia și comuna Baimaclia, situate în raionul Căușeni, 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 34 km de orașul Căușeni și 70 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. Împreună, Taraclia și Baimaclia au o populație totală de 4.377 de locuitori, grupată în 2.171 de gospodării. Ambele localități fac parte din Regiunea de Dezvoltare Sud și sunt membre ale Grupurilor de Acțiune Locală „Stejarul Daciei” și „Gliile Tighinei”.

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**, elaborat de echipa de consultanți ai PNUD Moldova. Procesul a fost facilitat de aceeași echipă, care a sprijinit autoritățile publice locale din cadrul celor patru UAT pe parcursul fiecărei etape metodologice, oferind expertiză tehnică și consultanță în planificarea și organizarea activităților.

Acest proces participativ a fost structurat în trei etape esențiale: colectarea datelor, analiza dimensiunilor funcționale ale administrației publice locale și sintetizarea unei viziuni integrate. Pe parcursul lunilor septembrie-noiembrie 2024, au fost organizate cinci 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 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.

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

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, gestionarea sustenabilă a patrimoniului public și optimizarea finanțelor locale. Totodată, acest proces își propune să devină un exemplu replicabil 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 Taraclia/Baimaclia.

## II. Date și informații generale

Grupul de unități administrativ-teritoriale format din satul Taraclia și comuna Baimaclia, ambele situate în raionul Căușeni, intenționează să se angajeze în procesul de amalgamare voluntară. Aceste localități se află la aproximativ 34 km de orașul Căușeni și la 70 km de municipiul Chișinău. Amplasate într-o zonă de câmpie cu terenuri fertile, acestea beneficiază de condiții favorabile pentru agricultură.

Împreună, aceste unități administrativ-teritoriale au o populație totală de 4377 de locuitori grupate în 2171 de 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 având dispun de strategii de dezvoltare sau plan strategic de dezvoltare socio-economică, totodată, sunt parte a GAL Stejarul Daciei și Gliile Tighinei. 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

	<b>TARACLIA</b>	<b>BAIMACLIA</b>
Primar	Vladimir CUCEREAVÎI	Adrian COJOCARU
Suprafața UAT (km <sup>2</sup> )	65.19	37,27
Populația UAT (locuitori)	4019/2699*	2207/1678*
Regiunea de dezvoltare	SUD	SUD
Nr. Gospodăriilor casnice	1404	767
Strategia de dezvoltare socio-economică	Strategia de Dezvoltare Comunitară a satului Taraclia 2020-2025	Planul Strategic de Dezvoltare socio-economic a Comunei Baimaclia 2020-2025
Plan de Dezvoltare Economică	-	-
Alte Documente Strategice Adoptate	Plan Urbanistic General a s. Taraclia	-
Deține APL experiențe de cooperare intercomunitară?	DA	DA
Membriu GAL	GAL Stejarul Daciei, 2023	GAL Gliile Tighinei, 2023

\*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 Taraclia și Baimaclia a evidențiat diferențe de abordare instituțională a dimensiunii, astfel, în cadrul primăriei Taraclia nu au fost aprobate Structura organizatorică și Organigrama autorității, în timp ce în Primăria Baimaclia prin Deciziile Consiliului local au fost aprobate aceste documente de organizare a activității instituționale.

Efectivul limită în ambele primării a fost aprobat de către Consiliul local, astfel, în Taraclia efectivul-limită aprobat constituie 10,75 unități de personal respectiv în Baimaclia 10.5 unități de personal, ponderea funcțiilor ocupate reprezentând o valoare de 90 %.

În perspectiva amalgamării voluntare, la capitolul resurse umane, efectivul – limită consolidat al acestor primării constituie 21,25 unități de personal, dintre care, 10 unități reprezintă personal cu statut de funcție publică, 2 unități de personal cu funcții administrative de specialitate și 11,25 unități de funcții auxiliare (Figura 1).

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.

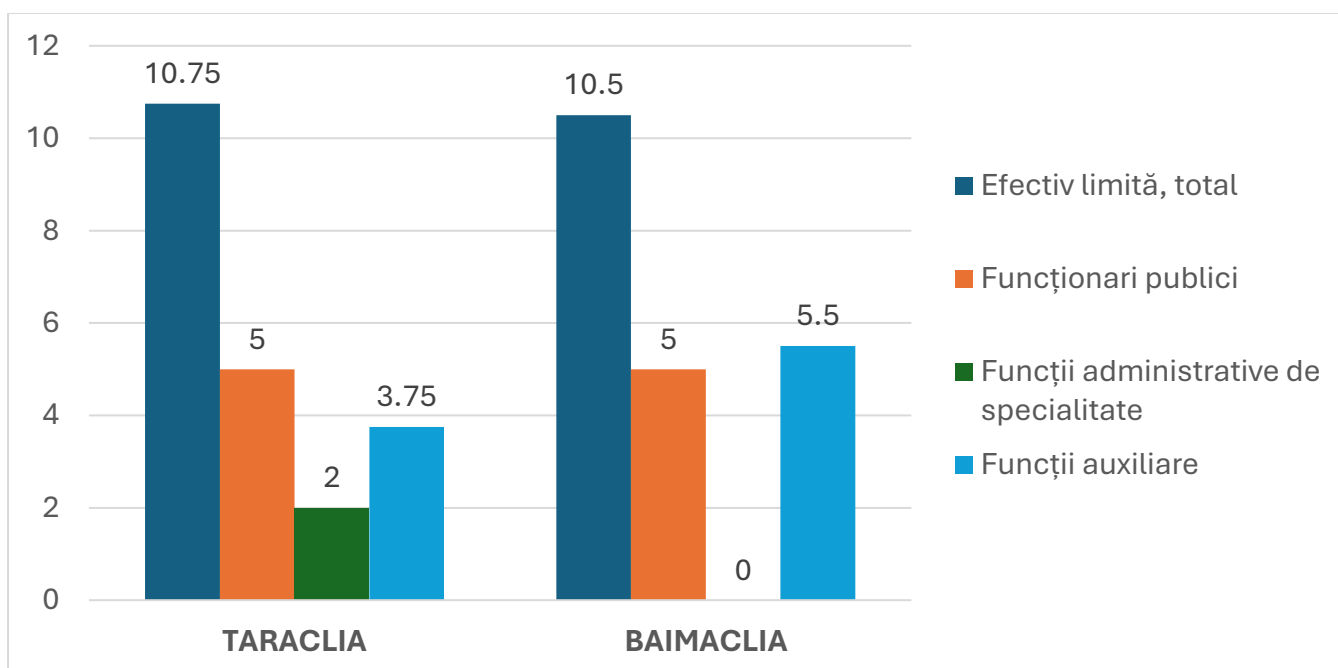


Figura 1. Efectivul limită și statele de personale ale UAT, 2024

La capitolul „Profilul posturilor generice” instituite în cadrul primăriilor se constată o abordare similară, practic identică, astfel, principalele funcții din cadrul autorităților locale sunt acelea de primar, secretar al consiliului local, contabil șef, specialist în percepere fiscală și specialist în domeniul cadastral. Concomitent, personalul de specialitate a fost identificat doar în cazul Primăriei Taraclia, în care este instituită câte o unitate de contabil și secretar dactilograf, iar, ce ține posturile auxiliare, acestea variind în funcție de necesitățile primăriei (Tabel 2).

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 sediul propriu - cu suprafețe între 440 și 220 mp asigurând spațiu adecvat pentru activitatea administrativă în situația actuală, dispunând de birouri pentru activitatea funcționarilor, sală de ședințe și de spații suplimentare pentru instituirea ghișeelor unice sau pentru organizarea unor servicii administrative noi. Totuși, capacitățile sunt destul de reduse, în cazul sediului primăriei Baimaclia, iar, în perspectiva amalgamării voluntare, sediul din satul Taraclia poate oferi mai multe oportunități de organizare administrativă a primăriei nou-formate.

Tabel 2. Categoriile de posturi funcționale

Categoriile		TARCLIA	BAIMACLIA
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	Contabil	
		Secretar dactilograf	
POSTURI DE SUPORT	Personal auxiliar	Electrician	Conducător auto
		Dereticătoare	Operator cazane
		Operator	Îngrijitoare de încăperi
		Paznic	Paznic

### 3.2. 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.

- **Lipsa 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., ceea ce creează aceste domenii fiind 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/front-office). 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 electricieni, ingineri și sudori, care sunt vitali pentru întreținerea infrastructurii locale, cum ar fi sistemele de iluminat și canalizare. Această lipsă afectează grav capacitatea primăriilor de a răspunde rapid la nevoile comunității și de a gestiona proiectele tehnice esențiale.
- **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 cele sarcinile postului indicate 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 nu au acces la cursuri de formare adecvate, iar cele care sunt disponibile sunt 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.

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

Structura organizațională (Tabelul 3), precum și Organigrama UAT amalgamate pentru Taraclia / Baimaclia (Figura 3), elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, secretari locali, specialiști) se prezintă mai jos.

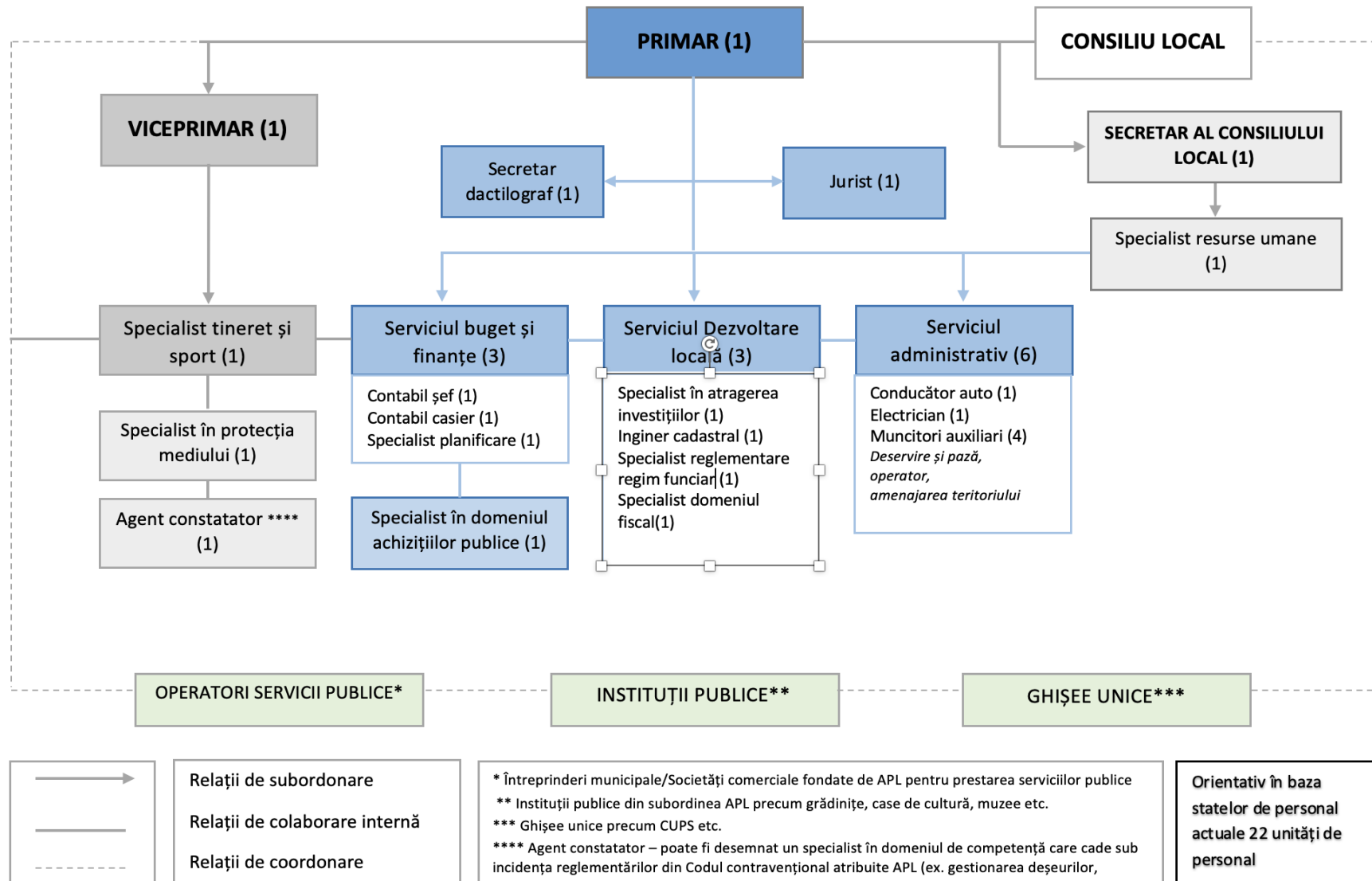
Tabel 3. Structura organizațională a UAT amalgamate pentru clusterul Taraclia / Baimaclia

<b>Consiliul Local</b>	- Rol legislativ la nivel local, responsabil pentru adoptarea de decizii, regulamente și politici esențiale în funcționarea localității.
<b>Primarul</b>	- Este reprezentantul executiv al autorității publice locale, cu responsabilități în implementarea deciziilor Consiliului Local;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonează administrația publică și supraveghează funcționarea tuturor departamentelor și serviciilor locale.</li> <li>- Are rol de reprezentare a comunității cu alte instituții publice și private.</li> </ul>
<b>Viceprimarul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprijină primarul în gestionarea administrației publice locale și poate prelua atribuțiile acestuia în caz de absență.</li> <li>- Coordonează diverse proiecte, inițiative și activități specifice (de exemplu, infrastructură, servicii sociale, educație etc.).</li> </ul>
<b>Secretarul Consiliului Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabil de asigurarea legalității actelor administrative, organizarea activității Consiliului Local etc.</li> </ul>
<b>Specialist resurse umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabil de elaborarea și punerea în aplicare a politicilor la nivel local privind managementul și dezvoltarea angajaților, asigurând în același timp, sarcinile administrative privind recrutarea, administrarea dosarelor etc a personalului.</li> </ul>
<b>Jurist</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabil de monitorizarea legislației și modificărilor operate cu incidență în domeniul APL, acordarea consultanței juridice angajaților primăriei, asigurarea legalității actelor emise de primărie și reprezentarea acesteia în instanțele de judecată etc.</li> </ul>
<b>Secretar dactilograf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabil pentru o gamă largă de activități administrative și de suport, cu accent pe lucrările de secretariat și gestionarea corespondenței, arhivei etc.</li> </ul>
<b>Serviciul Buget și Finanțe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acest serviciu gestionează toate aspectele financiare ale administrației publice, inclusiv bugetul, contabilitatea și fiscalitatea.</li> <li>- Contabilul-șef responsabil de planificarea strategică, planificare bugetară, supravegherea operațiunilor financiare și asigurarea conformității legale.</li> <li>- Contabilul casier exercită operațiunile financiare și se asigură de conformitatea cu legislația financiară.</li> <li>- Specialistul în planificare oferă analize și previziuni pentru gestionarea bugetului și utilizarea eficientă a resurselor financiare.</li> </ul>
<b>Specialist în achiziții publice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabil de organizarea și desfășurarea procedurilor de achiziție în cadrul autorității publice.</li> </ul>
<b>Serviciul Dezvoltare locală</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Specialistul în atragerea investițiilor, asigură inițiativele de investiții și atragerea de fonduri pentru dezvoltarea comunității și, după caz, inițiază sau gestionează proiectele.</li> <li>- Specialist în domeniul fiscal, asigură respectarea cadrului normativ fiscal în raza administrativă a UAT, asigură colectarea și urmărirea taxelor locale.</li> <li>- Specialist în reglementarea regimului funciar, asigură gestionarea și administrarea terenurilor și proprietăților funciare în conformitate cu normele legale, exercitând în acest sens, atribuțiile specifice postului.</li> </ul>
<b>Specialist tineret și sport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dezvoltă și implementează programe de dezvoltare locală culturale și sportive, fiind responsabil de planificarea strategică și implementarea proiectelor comunitare.</li> <li>- Supraveghează activitățile educaționale și colaborează cu instituțiile de învățământ locale, regionale, promovează cultura locală și sprijină participarea tinerilor în activități sociale și educaționale.</li> </ul>

	-
<b>Specialist în protecția mediului</b>	- Responsabil de elaborarea și punerea în aplicare a politicilor de protecție a mediului pe plan local, în concordanță cu reglementările naționale, totodată, exercitând și alte atribuții în limita cadrului legal legate nemijlocit de monitorizarea respectării normelor de mediu în localitate.
<b>Specialist (agent constator)</b>	- Responsabil de activitatea de constatare a contravențiilor în limitele competențelor atribuite în domeniul specific de activitate al autorității publice locale determinate de Codul contravențional.
<b>Serviciul Administrativ</b>	- 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.

Figura 2. Organigrama unității administrativ-teritoriale amalgamate pentru clusterul Taraclia / Baimaclia



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

Totodată, mai jos se prezintă patru 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 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 investiții și managementul proiectelor (care va identifica și atrage fonduri externe și 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, mărinț eficienta 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 solide și iluminatul public. A putut fi observată diversitatea soluțiilor de furnizare a serviciilor publice locale, a tarifelor, a gradului de acoperire precum și a tarifelor. 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 informațiile sunt păstrate pe suport de hârtie, ceea ce face actualizarea și accesul la date dificil și ineficient. Fără registre electronice, procesarea documentelor este manuală, ceea ce poate duce la erori și întâzieri în furnizarea serviciilor. Actualmente în s. Taraclia se lucrează asupra completării registrului electronic cadastral.

#### ***Serviciul public de alimentare cu apă***

Serviciul public de alimentare cu apă în localitățile Taraclia și Baimaclia prezintă diferențe semnificative. În Taraclia, 74% dintre gospodăriile sunt conectate la rețeaua de apă, iar în Baimaclia, gradul de acoperire este mult mai mare, de 98%. Totuși, în Taraclia, 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.

În localitatea Taraclia este aplicat un tarif de 18 lei pe metru cub de apă, în timp ce în Baimaclia se percepe un tarif mai mic, de 15 lei. Comparativ cu alte localități, cum ar fi Căușeni și Cimișlia, tarifele din localitățile Taraclia și Baimaclia 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 localitățile Taraclia și Baimaclia se confruntă cu diferențe semnificative. În Taraclia, doar 2% dintre gospodăriile sunt conectate la rețeaua de canalizare, în timp ce în Baimaclia, gradul de acoperire ajunge la 11%. În Taraclia, lipsa infrastructurii pentru canalizare afectează negativ calitatea vieții, iar mulți locuitori se bazează pe soluții improvizate, ceea ce creează probleme sanitare și de mediu. În Baimaclia, chiar dacă rețeaua este mai extinsă, există îngrijorări legate de presiunea asupra stației de epurare.

Tarifele pentru serviciile de canalizare diferă între cele două localități: în Taraclia, tariful este de 7,5 lei pe metru cub, în timp ce în Baimaclia se percepe un tarif fix de 60 de lei pe lună, indiferent de consum. Deși, tariful fix este considerat mai simplu de gestionat, participanții au recunoscut că sistemul din Taraclia ar putea fi mai echitabil, dar nu este eficient din cauza numărului mic de gospodării conectate.

Lipsa unei rețele extinse de canalizare în Taraclia ridică îngrijorări legate de poluarea apelor subterane, iar folosirea fântânilor pentru apa menajeră devine tot mai riscantă. În Baimaclia, deși rețeaua este mai bine dezvoltată, există provocări similare legate de sustenabilitatea stațiilor de epurare.

### **Serviciul de gestionarea deșeurilor solide**

În Taraclia, toate cele 1404 gospodării beneficiază de servicii de evacuare a deșeurilor, ceea ce înseamnă o acoperire de 100%. În Baimaclia, 80% dintre gospodării, adică 430, 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 Taraclia și 20 lei/lună/gospodărie Baimaclia. Suplimentar prin intermediul ÎM-le în Taraclia este asigurată salubritatea și întreținerea cimitirului pentru un tarif de 10 lei/lună/gospodărie. Cu toate acestea în ambele localități există dificultăți legate de percepția cetățenilor, care nu consideră necesar să plătească dacă nu generează multe deșuri. Această mentalitate contribuie la întârzieri și neplăți, afectând finanțarea serviciului.

### **Iluminatul public**

Gradul de acoperire al acestui serviciu este relativ ridicat, atât în Taraclia (95%) cât și în Baimaclia (100%), cu toate acestea există provocări semnificative în ceea ce privește eficiența energetică 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 urgent modernizare pentru a reduce costurile de întreținere.

## **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 ghișeelor 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 învechită și tarife diferite.** Localitățile se confruntă cu probleme serioase legate de infrastructura pentru alimentarea cu apă. În s. Taraclia, se atestă o problemă majoră legată de lipsa contorizării consumului de apă, ceea ce contribuie la gestionarea ineficientă a resurselor. Pierderile mari de apă și rețelele vechi 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, doar 2% din gospodăriile din Taraclia și 11% din Baimaclia. Acest lucru are un impact negativ asupra sănătății publice și mediului, fiind necesare investiții mari pentru extinderea canalizării. La fel și abordarea diferită privind tarifele aplicate în cele două localități: Taraclia 7,5 lei/m<sup>3</sup>; Baimaclia 60 lei/lună
- **Gestionarea deșeurilor solide variabilă și lipsa unui cadru legal clar.** Tarifele aplicate în cele două localități variază considerabil. Iar în Taraclia suplimentar se aplică și tariful pentru salubritatea cimitirului. 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 gunoiștilor neautorizate. Aceste măsuri ar contribui la crearea unui sistem de gestionare a deșeurilor mai eficient și la 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 Taraclia/Baimaclia, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, directori ai întreprinderilor municipale, specialiști) se prezintă în mod schematic mai jos.

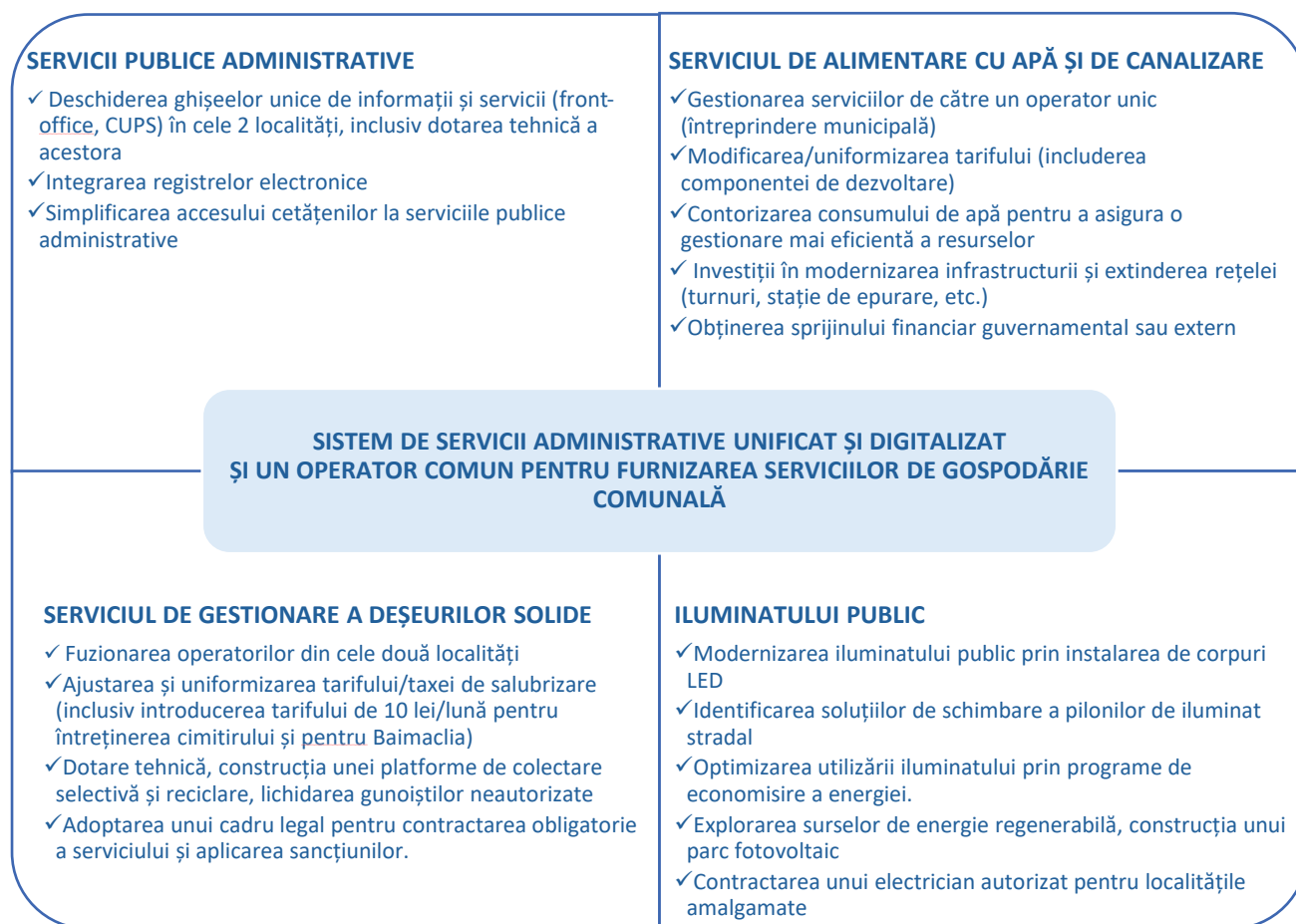


Figura 3. Viziunea privind serviciile publice în UAT amalgamate pentru clusterul Taraclia/Baimaclia

### 4.4. Propuneri pentru furnizarea și îmbunătățirea serviciilor publice

Complementar la viziunea expusă mai sus privind serviciile publice în cadrul UAT amalgamate pentru clusterul Taraclia/ Baimaclia 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 birocratizarea excesivă și pentru a simplifica accesul cetățenilor la servicii. Implementarea ghișeelor unice de informații și servicii (CUPS) reprezintă o soluție centralizată la nivelul noii primăriei, 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 crește 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 2025 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 crearea 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 acoperiri, 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, crearea unei întreprinderi municipale unice 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 cere 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, 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

Instituțiile publice din UAT participante la procesul de amalgamare sunt aliniate responsabilităților conferite de legislație 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 200 de beneficiari încadrând în total circa 53 de unități de personal.
- Instituții cu profil cultural și sportiv: 3 Case de cultură, 3 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 Centru de zi pentru copii cu aproximativ 40 de beneficiari încadrând circa 15 unități de personal.

Tabel 4. Sistemul instituțiilor publice din UAT participante

Categorii	TARACLIA	BAIMACLIA
<b>Instituții cu profil educațional</b>	Grădinița-creșă „Ghiocel”	Grădinița „Lăstărel”
<b>Instituții cu profil cultural</b>	Cămin cultural	Casa de Cultură Baimaclia
	Biblioteca publică	Biblioteca publică Baimaclia
		Casa de Cultură Surchiceni
		Biblioteca publică Surchiceni
<b>Instituții cu profil social</b>	Centrul de zi pentru copii „Casa în care mă simt copil”	

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 școlar sau medico-sanitare, alte servicii publice.

### 5.2. Provocări și oportunități identificate

În UAT-urile Taraclia / Baimaclia, instituțiile publice funcționează fără personalitate juridică și sunt în subordinea primăriei, cu un efectiv limitat de personal, bugete limitate și infrastructură deseori inadecvată, fiind caracterizate după cum urmează:

- **Fragmentarea și dublarea serviciilor:** structura fragmentată și dublarea împiedică dezvoltarea unor servicii mai diverse și mai adaptate la nevoile comunității, deoarece resursele sunt împărțite între mai multe unități care oferă aceleași tipuri de servicii, în loc să fie centralizate pentru a obține un impact mai mare.
- **Lipsa personalității juridice:** Instituțiile nu pot administra/gestiona direct și cu un grad suficient de autonomie finanțările sau proiectele, fiind dependente de bugetele primăriilor. Această situație dă însă mai mult control primăriei, favorizând și ușurând 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 insuficientă:** Anumite instituții publice, precum bibliotecile funcționează în cadrul clădirilor administrative fie a primăriilor fie în cadrul altor entități fără a avea un spațiu adecvat. Anumite instituții funcționează în locații care necesită reparații sau modernizări semnificative. Totodată, anumite instituții au nevoie de spații suplimentare 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 TARACLIA / BAIMACLIA, 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. Astfel, în rezultatul exercițiului de optimizare a sistemului instituțiilor publice din subordinea primăriilor participante, din 9 instituții existente la situația actuală a fost identificată oportunitatea de fuziune a instituțiilor conform domeniilor funcționale, iar, în consecință, sistemul nou al instituțiilor publice este format din 5 entități.

Tabel 5. Sistemul instituțiilor publice în cadrul UAT amalgamate

	EDUCAȚIE (1)	CULTURĂ, TINERET ȘI SPORT (3)			ASISTENȚĂ ȘI PROTECȚIE SOCIALĂ (1)
<b>Denumirea sau tipul instituției</b>	IP de Educație timpurie	IP Biblioteca publică	IP „Centrul Multifuncțional Cultural”	IP „Centrul Multifuncțional Sportiv”	IP „Centrul Comunitar Social Multifuncțional,,
<b>Raza de deservire</b>	Instituție cu reprezentanță în fiecare localitate	Instituție cu reprezentanță în fiecare localitate	Instituție cu reprezentanță în fiecare localitate	Instituție amplasată în localitatea cu stat de centru administrativ (după caz, reprezentanță în alte localități)	Instituție amplasată în localitatea cu stat de centru administrativ (după caz, reprezentanță în alte localități)
<b>Modul de conducere</b>	1 Director <i>după necesitate,</i> 1 director-adjunct	1 Director <i>după necesitate,</i> 1 director-adjunct	1 Director <i>după necesitate,</i> 1 director-adjunct	1 Director <i>după necesitate,</i> 1 director-adjunct	1 Director <i>după necesitate,</i> 1 director-adjunct
<b>Efectiv-limită estimativ</b>	53 unități	6 unități	5,5 unități	Tbc.	15 unități

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

Tabloul 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.
- Extinderea serviciilor pre-școlare și organizarea serviciilor de transport, pentru a asigura accesul beneficiarilor din localitățile mici megieșe sau care locuiesc departe de instituțiile preșcolare.
- Organizarea serviciilor de creșă în cadrul grădinițelor, pentru a crea asigura posibilitatea de a accesa acest serviciu de către părinții care sub 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 3 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 3 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 toate localități, în dependență de capacitățile financiare și infrastructura existentă.

#### **Sistemul instituțiilor cu profil social:**

- Reorganizarea Centrului de zi pentru copii „Casa în care mă simt copil”, într-un Centru Social Comunitar Multifuncțional care să extindă spectrul serviciilor pentru mai multe categorii de beneficiari.
- Extinderea serviciilor sociale pentru locuitorii tuturor localităților, inclusiv, din alte localități megieșe.

## 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. 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.

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 planificare strategică, în cadrul Primăriei Taraclia a fost aprobat Planul de gestionare a patrimoniului pentru perioada 2023 – 2025, iar în Baimaclia u astfel de document strategic de planificare nu este implementat.

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 dedicat domeniului gestionării patrimoniului, iar această responsabilitate revine secretarului consiliului local și specialistului în reglementarea proprietății funciare în cazul Primăriei Taraclia, consecutiv, specialistului în reglementarea proprietății funciare în cazul Primăriei Baimaclia, 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, care diferă, de exemplu, pentru evidența patrimoniului în primăria Taraclia, este folosită „Lista de evidență pe active nefinanciare”, iar, în Primăria Baimaclia sunt utilizate „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, astfel, în Taraclia, procesul de delimitare a bunurilor este la etapa finală a procedurii, iar, bunurile sunt parțial înregistrate, în timp ce în Taraclia, bunurile sunt delimitate, inventariate și înregistrate. Ponderea bunurilor delimitate după apartenență în primăria Baimaclia este de 20 % proprietatea statului, 20% aparțin UAT-ului, iar, 60% sunt bunuri private.

Concomitent, ambele primării sunt fondatoare a două întreprinderi municipale, Î.M. Servcom Taraclia și Î.M. Servcom Baimaclia, care prestează servicii publice de alimentare cu apă a cetățenilor, 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	TARACLIA	BAIMACLIA
FUNCȚIA DE SPECIALIST ÎN DOMENIUL ADMINISTRĂRII PATRIMONIULUI	X	X
PERSOANA RESPONSABILĂ	Secretarul Consiliului Local și Specialist reglementare proprietății funciare	Specialist reglementare proprietății funciare
PLAN DE GESTIONARE A PATRIMONIULUI	✓ Plan de gestionare a patrimoniului public 2023-2025	X
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)	Proces de delimitare în etapa finală	✓
PONDEREA BUNURILOR DELIMITATE DUPĂ APARTENENȚĂ	X	Stat: 10%/UAT: 20%/Privat: 70%
TOATE BUNURILE UAT SUNT ÎNREGISTRATE ÎN REGISTRUL BUNURILOR IMOBILE ȘI/SAU ALTE REGISTRE DE STAT	✓ - parțial înregistrate	✓
CAUZELE NE-ÎNREGISTRĂRII	În proces de delimitare	X
EVIDENȚA BUNURILOR PROPRIETATE A UAT ÎN CONTABILITATEA UAT	✓	✓
CALITATEA DE FONDATOR A INSTITUȚIILOR/ÎNȚREPRINDERILOR DE STAT/ MUNICIPAL, SA, SRL EXERCITATĂ DE UAT	✓ Î.M. Servcom Taraclia	✓ Î.M. Servcom Baimaclia
BUNURI PROPRIETATE A UAT (TERENURI, BUNURI IMOBILE) TRANSMISE ÎN FOLOSINȚĂ, COMODAT, ARENĂ, SUPERFICIE	✓	✓
REGISTRU DE EVIDENȚĂ A CONTRACTELOR ÎNCHEIATE	✓	✓
PROCEDURI APROBATE CU PRIVIRE LA INVENTARIEREA (REVIZUIRE) A PATRIMONIULUI ADMINISTRAT	✓ Inventarierea are loc anual conform Dispoziției primarului s. Taraclia	✓ Inventarierea are loc anual conform Dispoziției primarului s. Taraclia
TEHNOLOGII INFORMAȚIONALE, SISTEME INFORMAȚIONALE AUTOMATIZATE DE EVIDENȚĂ ȘI ADMINISTRARE A PATRIMONIULUI UTILIZATE	X	X

## 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 aprobarea Planului de gestionare a patrimoniului de către Primăria Taraclia, totuși, 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.
- Dificultăți în utilizarea terenurilor agricole și dezvoltarea turismului agricol. 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. O problemă stringentă menționată legată de resursele funciare, reprezintă problema unor terenuri agricole, care au aparținut com. Baimaclia și s. Taraclia, (în total 302 Ha), preluate și transmise în gestiunea Ministerului Educației și Cercetării (Școala Profesională Taraclia), după care, parțial transmise în proprietatea raionului Căușeni. Conform argumentelor UAT, terenurile trebuie reîntoarse în proprietatea acestora, pentru a fi administrate în interesul localităților.
- 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 Taraclia / Baimaclia, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, ingineri cadastrali, contabili, specialiști) se prezintă în mod schematic mai jos.

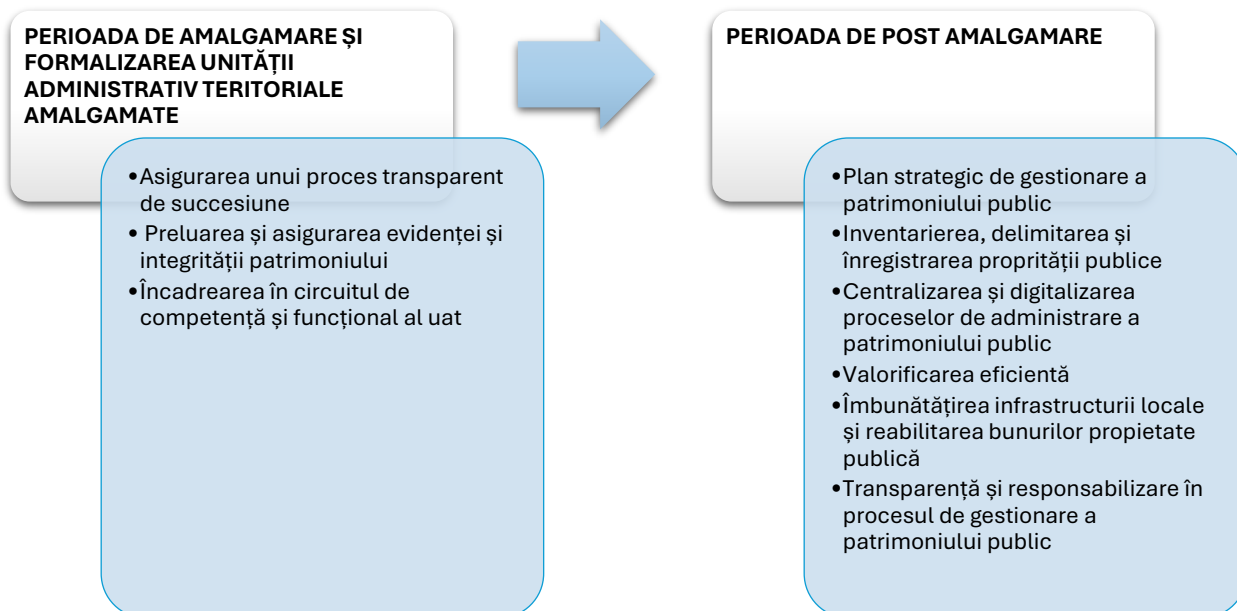


Figura 4. Viziunea privind patrimoniul public în UAT amalgamate pentru clusterul Taraclia / Baimaclia

## 6.4. Propuneri pentru îmbunătățirea gestionării patrimoniului public

Complementar la viziunea expusă mai sus privind patrimoniul public în cadrul UAT amalgamate pentru clusterul Taraclia / Baimaclia 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 – Taraclia și Baimaclia, pe perioada anilor 2021-2023, reflectă următoarele particularități:

- Taraclia a înregistrat o creștere a veniturilor totale pe parcursul celor trei ani, cu o majorare notabilă în 2023 de peste 47% comparativ cu anul 2021.
- Ritmul de creștere a veniturilor totale în Baimaclia este mai modest, cu circa 6% în 2023 comparativ cu 2021.
- Structura bugetară arată o mare dependență față de transferurile destinație specială (TDS) și transferurile cu destinație generală (TDG) – Taraclia - 52%; și respectiv, Baimaclia - 78%.
- Categoria veniturilor proprii este relativ modestă în ambele localități, Taraclia - 9,2%, iar Baimaclia - 5,7%, 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.

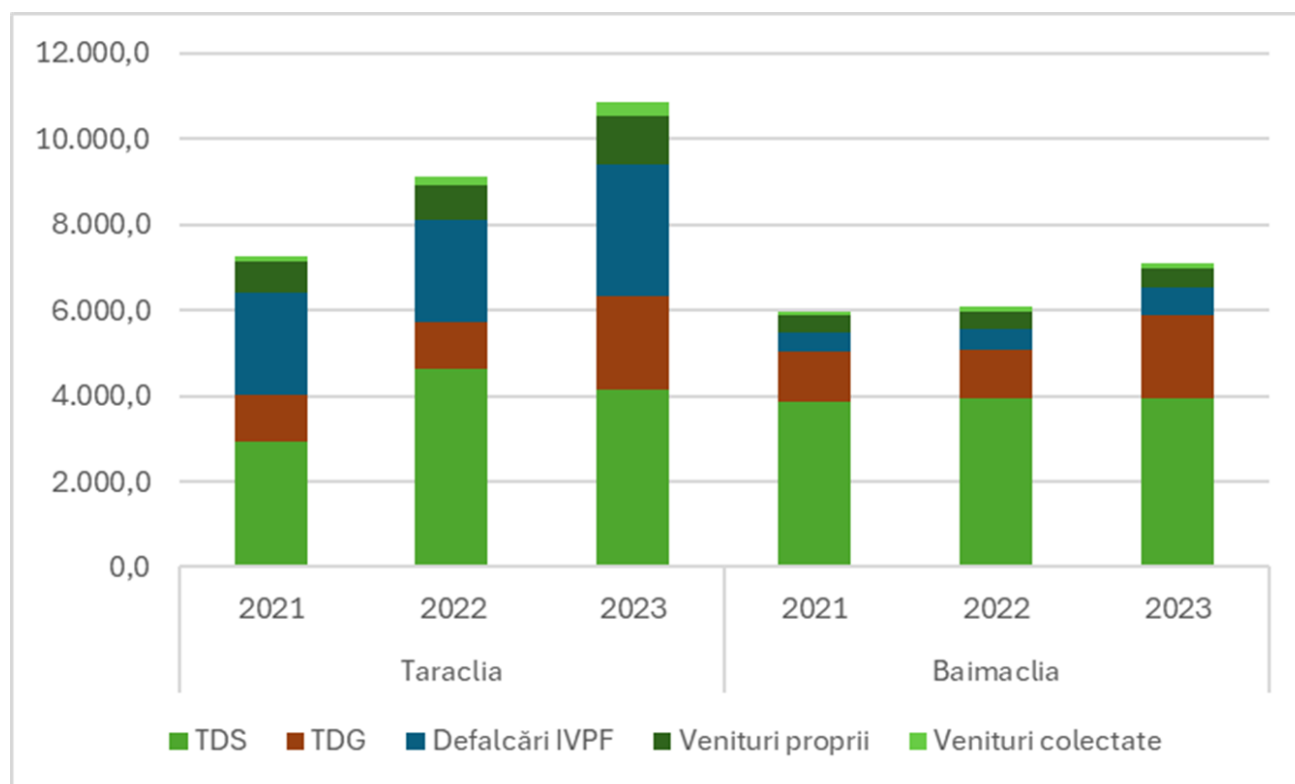


Figura 5. Structura veniturilor bugetelor locale în perioada 2021 - 2023

**Evoluția veniturilor totale** pentru localitățile Taraclia și Baimaclia în perioada 2021-2023 evidențiază o tendință de creștere. Detalii pentru fiecare localitate sunt prezentate mai jos:

- Taraclia: Veniturile totale au înregistrat o creștere semnificativă, de la 8.326,8 mii lei în 2021 la 12.264 mii lei în 2023. Aceasta reprezintă o creștere de aproape 47% în doar doi ani, dar care în mare parte este datorată creșterii TDG cu circa 1002%, a veniturilor proprii cu 57%, dar și a defalcărilor IVPF cu circa 27%.

- Baimaclia: Localitatea Baimaclia a avut o evoluție mai modestă comparativ cu Taraclia, veniturile totale crescând de la 7.110 mii lei în 2021 la 7.512 mii lei în 2023. Aceasta reprezintă o creștere de aproximativ 6%. Totuși, este important de menționat că cea mai semnificativă creștere a fost înregistrată din creșterea TDG de la 1.189 mii lei încasate în 2021 la 1.968 mii lei încasate în 2023, dar și defalcările de la IVPF de la 418 mii lei în 2021 la 652 mii lei în 2023.

**Venituri totale pe cap de locuitor:** Indicatorul relevă variații anuale ne semnificative în veniturile medii pe locuitor, cu impact direct asupra capacității UAT de a furniza servicii adecvate pentru comunități. Per fiecare localitate în parte situația este următoarea:

- Taraclia: Venituri crescute de la 2.686,9 lei în 2021 la 4300 lei în 2023. Evoluția pozitivă sugerează o îmbunătățire semnificativă a veniturilor per locuitor, și implicit, o gestiune mai bună a fondurilor.
- Baimaclia: De la 3.802,2 lei în 2021 la 4.338,2 lei în 2023, ceea ce reflectă o stabilitate financiară bună.

**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 Taraclia și Baimaclia evidențiază următoarele tendințe:

- Taraclia: Capacitatea fiscală a crescut de la 1008,2 lei în 2021 la 1483,6 lei în 2023. Această evoluție pozitivă arată o îmbunătățire constantă și semnificativă a capacității de generare a veniturilor proprii.
- Baimaclia: Capacitatea fiscală a crescut de la 442,6 lei în 2021 la 498 lei în 2022, iar în 2023 a atins 619,6 lei. Aceasta arată o îmbunătățire continuă a capacității fiscale, dar la un ritm mai lent comparativ cu Taraclia.

### **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 2023 arată prioritățile fiecărei localități în utilizarea resurselor bugetare. Această clasificare sugerează modul de prioritarizare dar și nevoile fiecărei comunități. Astfel:

- Taraclia: Cheltuieli totale de 12.281,9 mii lei. Cea mai mare parte a bugetului a fost direcționată către învățământ (4.311 mii lei), urmat de servicii de stat cu destinație generală (2.849 mii lei) și servicii în domeniul economiei 2.109,4 mii lei.
- Baimaclia: 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.

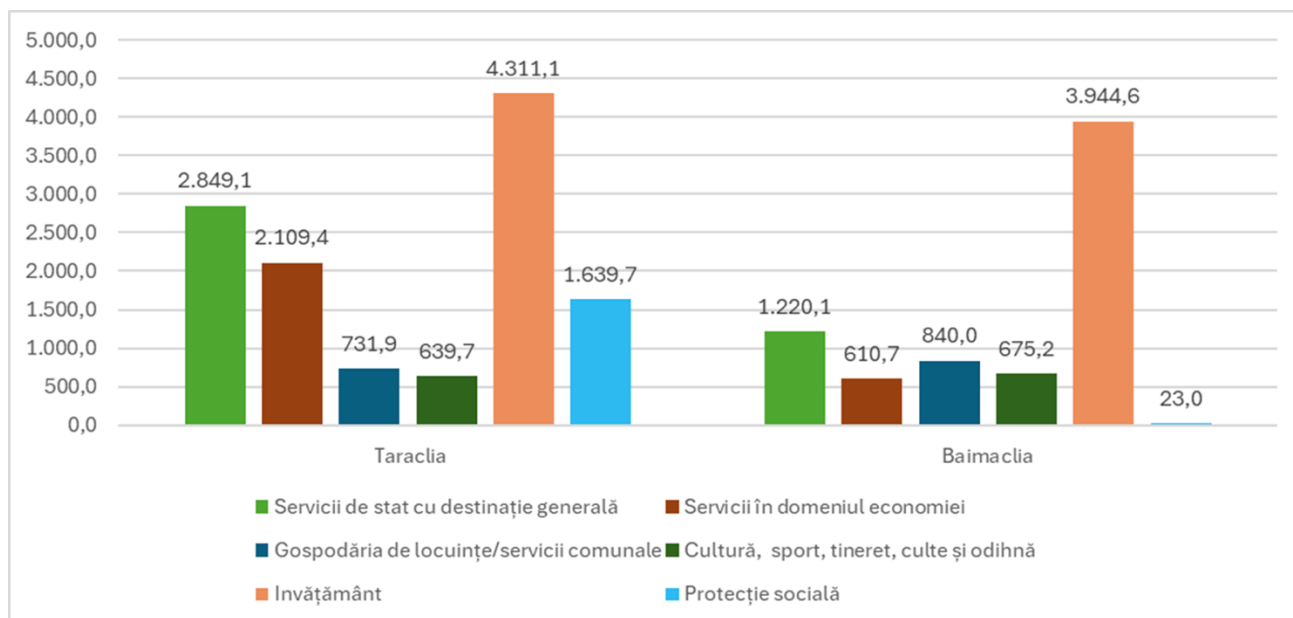


Figura 6. Structura cheltuielilor bugetare conform clasificăției funcționale, 2023

## 7.2. Provocări și oportunități identificate

- **Pondere scăzută a veniturilor locale și dependența de transferurile de la stat.** Cele două UAT prezintă o pondere scăzută 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.** Diferențele mari în capacitatea fiscală pe cap de locuitor, cum ar fi 620 lei la Baimaclia față de 1484 lei la Taraclia, 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.

## 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 (Tabelul 7) al celor două localități (Taraclia și Baimaclia) însumează **19.776,2 mii lei**, cu surse diverse de venituri:

- Transferurile cu destinație specială reprezintă o parte semnificativă a bugetului, cu 8.060 mii lei.
- Transferurile cu destinație generală constituie 4.178 mii lei, arătând o contribuție importantă a transferurilor necondiționate.
- Defalcările de la impozitele și taxele de stat (IVPF) constituie 3.722 mii lei, reflectând contribuția semnificativă a impozitelor la bugetul local.
- Valoarea totală a veniturilor proprii ar fi de 1.555 mii lei, incluzând:
  - Taxe locale: 264,3 mii lei.
  - Impozitul funciar: 975,9 mii lei - cea mai mare parte din veniturile proprii.
  - Impozitul pe bunurile imobiliare: 136,7 mii lei

- Alte venituri proprii: 178 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 1.094,3 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 4.956,2 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 primării amalgamate în baza datelor execuției bugetare din anul 2023, mii lei*

CATEGORII	TARACLIA	BAIMACLIA	Amalgamat	Amalgamat + stimulente financiare
<b>VENITURI</b>				
Venituri total	12.264,1	7.512,1	19.776,2	20.870,5
Transferuri cu destinație specială	4.130,8	3.928,8	8.059,6	8.059,6
TDS educație	2.210,1	1.967,8	4.177,9	4.177,9
Transferuri cu destinație generală	3.069,3	652,2	3.721,5	3.721,5
Defalcări IVPF	1.124,9	430,3	1.555,2	1.555,2
Venituri proprii	178,1	86,2	264,3	264,3
- taxe locale	695,9	280,0	975,9	975,9
- impozitul funciar	119,2	17,5	136,7	136,7
- impozitul pe bunurile imobiliare	131,7	46,6	178,3	178,3
- alte venituri proprii	307,2	127,9	435,1	435,1
Venituri colectate	302,4	419,4	2.114,2	2.114,2
<b>Transferuri pentru susținerea bugetelor (până în 2030)</b>				<b>1094,3</b>
<b>Transferuri cu destinație specială pentru dezvoltarea infrastructurii</b>				<b>4956,2</b>
<b>CHELTUIELI</b>				
Cheltuieli total	12.281,9	7.313,6	19.595,5	19.595,5
Servicii de stat cu destinație generală	2.849,1	1.220,1	4.069,2	4.069,2
Servicii in domeniul economiei	2.109,4	610,7	2.720,1	2.720,1
Gospodăria de locuințe/servicii comunale	731,9	840,0	1.571,9	1.571,9
Ocrotirea sănătății	639,7	675,2	1.314,9	1.314,9
Cultură, sport, tineret, culte și odihnă	4.311,1	3.944,6	8.255,7	8.255,7
Învățământ	1.639,7	23,0	1.662,7	1.662,7
Protecție socială	1,0	0,0	1,0	1,0
<b>Rezultat bugetar (Surplus/deficit)</b>				<b>+1.275,0</b>
<b>Rezultat bugetar / an (Surplus/deficit)</b>				<b>+ 6.231,2</b>
<i>Nr populației</i>	<i>2.827</i>	<i>1.747</i>	<i>4.574</i>	<i>4.574</i>
<i>Venituri totale pe capita</i>	<i>4338,2</i>	<i>4300,0</i>	<i>4323,6</i>	<i>4503,5</i>
<i>Venituri proprii per capita</i>	<i>397,9</i>	<i>246,3</i>	<i>340,0</i>	<i>340,0</i>
<i>Venituri proprii și defalcări pe capita</i>	<i>1483,6</i>	<i>619,6</i>	<i>1153,6</i>	<i>1153,6</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 quantumul 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 Taraclia deja pentru anul 2023 se observă creșterea încasărilor din această sursă. Baimaclia a revizuit cotele începând cu anul 2024, astfel evoluția încasărilor va fi posibil a fi analizată în baza bugetului executat 2024.

**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 /m<sup>2</sup> (actualmente în s. Baimaclia aceasta constituie 900 lei anual/m<sup>2</sup>)
- 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.