

VIZIUNEA UAT AMALGAMATE
ÎN CADRUL CLUSTERULUI LEOVA/SÎRMA/TOCHILE
RĂDUCANI/SĂRATA RĂZEȘI

FEBRUARIE 2025

CUPRINS

I.	Introducere și context.....	3
II.	Date și informații generale	5
III.	Dimensiunea 1: STRUCTURA INSTITUȚIONALĂ ȘI RESURSELE UMANE	7
3.1.	Situația actuală	7
3.2.	Provocări și oportunități identificate	9
3.3.	Viziune privind o structură organizațională mai eficientă și mai bine definită: organigrama UAT amalgamate	11
3.4.	Propuneri pentru optimizarea și reorganizarea structurii instituționale și resurselor umane	16
IV.	Dimensiunea 2: SERVICIILE PUBLICE	18
4.1.	Situația actuală	18
4.2.	Provocări și oportunități identificate	19
4.3.	Viziune cu privire la organizarea/reorganizarea și îmbunătățirea serviciilor publice în cadrul UAT amalgamate	20
4.4.	Propuneri pentru furnizarea și îmbunătățirea serviciilor publice	20
V.	Dimensiunea 3: INSTITUȚIILE PUBLICE	23
5.1.	Situația actuală	23
5.2.	Provocări și oportunități identificate	24
5.3.	Viziune cu privire la sistemul de instituții publice în cadrul UAT amalgamate	25
5.4.	Propuneri pentru îmbunătățirea funcționării și eficientizarea sistemului de instituții publice	27
VI.	Dimensiunea 4: PATRIMONIUL PUBLIC	30
6.1.	Situația actuală	30
6.2.	Provocări și oportunități identificate	32
6.3.	Viziune cu privire la patrimoniul public în cadrul UAT amalgamate	32
6.4.	Propuneri pentru îmbunătățirea gestionării patrimoniului public	33
VII.	Dimensiunea 5: FINANȚELE PUBLICE ȘI PROIECTE DE INVESTIȚII	35
7.1.	Situația actuală	35
7.2.	Provocări și oportunități identificate	37
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	38
7.4.	Propuneri privind oportunitățile de creștere a veniturilor în cadrul UAT amalgamate	41

I. Introducere și context

Acest document prezintă viziunea comună și propunerile strategice cu privire la organizarea și funcționarea unității administrativ-teritoriale (UAT) amalgamate din clusterul Leova, Sîrma, Tochile Răducani și Sărata Răzeși. Amalgamarea are ca scop îmbunătățirea eficacității și eficienței administrative, creșterea calității serviciilor publice oferite cetățenilor și optimizarea utilizării resurselor disponibile. În felul acesta, noua autoritate locală va răspunde mai bine nevoilor comunităților locale, consolidând totodată dezvoltarea durabilă a acestora.

Cele patru localități sunt situate în raionul Leova, la aproximativ 100 km sud-vest de municipiul Chișinău, într-o zonă de câmpie fertilă, propice agriculturii, dar care se confruntă cu provocări demografice semnificative, cum ar fi o scădere de peste 25% a populației în ultimul deceniu. Aceste localități totalizează 7.791 de locuitori, grupați în 3.467 de gospodării, și fac parte din regiunea de dezvoltare Sud. Deși beneficiază de strategii de dezvoltare socio-economică și fac parte din Grupul de Acțiune Locală „EcoPyretus” localitățile trebuie să abordeze probleme comune precum resursele financiare limitate, fragmentarea administrativă și infrastructura insuficient dezvoltată. Amalgamarea se face în jurul orașului Leova, centrul administrativ al raionului cu același nume.

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

Acest proces s-a desfășurat într-un cadru participativ structurat în trei etape esențiale: colectarea și analiza datelor, examinarea participativă a dimensiunilor funcționale ale administrației publice locale și sintetizarea unei viziuni integrate. Astfel, pe parcursul lunilor decembrie 2024 – ianuarie 2025, au fost organizate cinci sesiuni tematice, cu participarea reprezentanților și factorilor interesați din toate primăriile implicate, corespunzătoare următoarelor dimensiuni fundamentale ale organizării administrației publice locale:

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

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

Rezultatele finale sintetizate în acest document includ un set de propuneri și planuri de reorganizare care vor ghida procesul post-amalgamare și vor sprijini autoritățile publice locale 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 și cuprinzătoare asupra beneficiilor și provocărilor amalgamării, precum și o direcție strategică pentru viitorul UAT amalgamate din cadrul clusterului Leova, Sîrma, Tochile Răducani și Sărata Răzeși.

II. Date și informații generale

Grupul de unități administrativ-teritoriale format din orașul Leova, satul Sîrma, satul Tochile Răducani și satul Sărata Răzeși intenționează să se angajeze în procesul de amalgamare voluntară. Localitățile se află în raionul Leova, situat la circa 100 km (două ore) la sud-vest de capitala Chișinău. Aceste localități sunt amplasate într-o zonă de câmpie, caracterizată de terenuri fertile favorabile agriculturii, într-o regiune ușor colinară, specifică acestor zone ale țării. Aceste UAT au împreună o populație de 7791 locuitori grupate în 5567 gospodării, dar dinamica populației în ultimii 10 ani a fost negativă, prezentând scăderi de mai mult de 25%. Ele fac parte din regiunea de dezvoltare Sud, dispun în majoritate de strategii de dezvoltare socio-economică sau de planuri de dezvoltare și parțial sunt parte a Asociației Grupul de Acțiune Locală „EcoPyretus”. 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

	LEOVA	SÎRMA	TOCHILE RĂDUCANI	SĂRATA RĂZEȘI
Primar	Alexandru BUJOREANU	Lilia CAZACU	Sergiu DVORNICIUC	Serghei BOSTAN
Suprafața UAT (km2)	34.1563	18,85	29.6	22
Populația UAT	5475/5475*	784/674*	1475/1014*	1050/628*
Regiunea de dezvoltare	Regiunea de dezvoltare Sud	Regiunea de dezvoltare Sud	Regiunea de dezvoltare Sud	Regiunea de dezvoltare Sud
Nr. Gospodăriilor casnice	4367	390	350	460
Strategia de dezvoltare socio-economică	Strategia de dezvoltare socio-economică a orașului Leova 2021 -2026	Plan strategic de dezvoltare socio-economică a satului Sîrma 2021 - 2026	Plan strategic de dezvoltare socio-economică a satului Tochile-Răducani 2021 - 2026	Plan strategic de dezvoltare socio-economică a satului Sărata-Răzeși 2021-2026
Plan de Dezvoltare Economică	-	-	-	-
Alte Documente Strategice Adoptate	- Plan Urbanistic General al or. Leova (2015-prezent, necesită a fi actualizat) - Program de Revitalizare Urbană al orașului Leova 2023 - 2027	-	-	-

	LEOVA	SÎRMA	TOCHILE RĂDUCANI	SĂRATA RĂZEȘI
Deține APL experiențe de cooperare intercomunitară	DA	DA	DA	DA
Membru GAL	Asociația Grupul de Acțiune Locală „EcoPyretus” 21.02.2022	Asociația Grupul de Acțiune Locală „EcoPyretus” 17.11.2021	-	-

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

III. Dimensiunea 1: STRUCTURA INSTITUȚIONALĂ ȘI RESURSELE UMANE

3.1. Situația actuală

La capitolul structură instituțională și resurse umane, primăriile participante în cluster-ul de amalgamare se împart două categorii de administrație publică locală, și anume cea urbană, în cazul orașului Leova și rurală, în cazul satelor Sîrma, Tochile-Răducani și Sărata-Răzeși. Astfel, dintre cele două categorii de administrații se constată o discrepantă majoră la aspectul resurse umane și acoperirea domeniilor de activitate cu personal dedicat.

Luată împreună, în cele 4 primării, efectivul-limită constituie circa 58.4 de unități de personal (între și 36 unități per primărie), ceea ce constituie o majorare semnificativă a numărului de personal raportat la fiecare primărie în parte, cu pondere de majorare de la 55 % până la 1300%. Prin urmare, locuitorii localităților rurale ar beneficia de serviciile unei primării semnificativ mai puternice.

Efectivul-limită consolidat este constituit din 28 funcționari publici (inclusiv actualii primari), 12,75 funcții administrative de specialitate și 17,65 funcții auxiliare. Ponderea personalului de conducere este în general mai mică de 30%, respectând normele recomandate la nivel național, ponderea personalului de execuție reprezintă marea majoritate a efectivului-limită cu o cotă de peste 54 %, iar, funcțiile auxiliare ajung la mai mult de 30 % din totalul personalului (Figura 1).

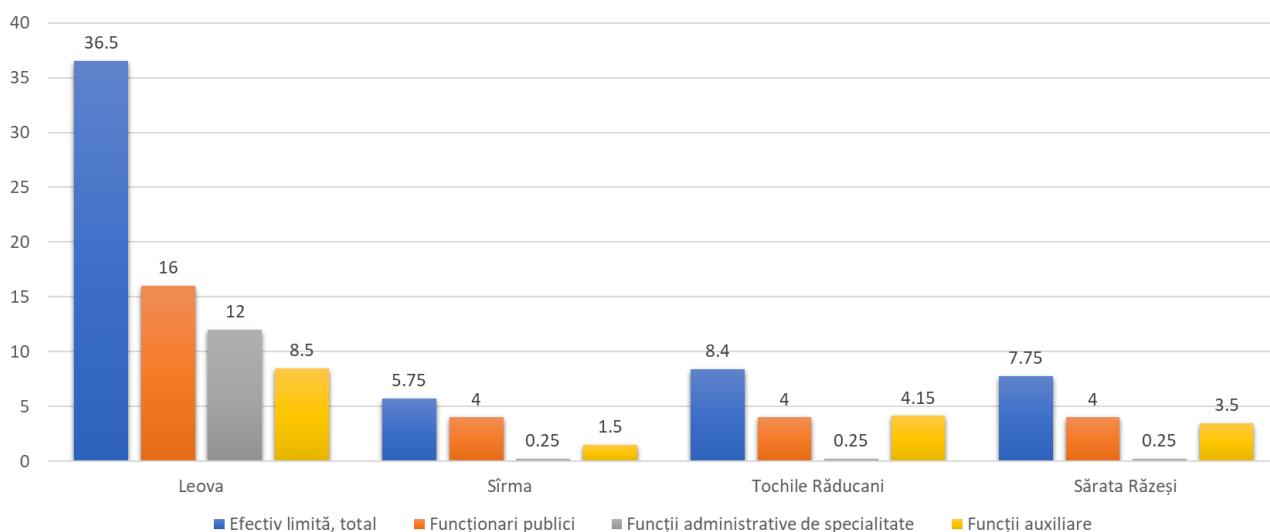


Figura 1. Efectivul limită și statele de personale ale UAT, 2024

Distribuția funcțiilor din cadrul primăriilor rurale este caracteristică UAT-urilor similare din R. Moldova, inclusiv la capitolul efectiv-limită și posturi generice, iar, la polul opus se află modelul sistemului administrativ urban, din cadrul Primăriei Leova, ce se prezintă ca un model mai complex din punct de vedere structural și al resurselor umane, capabil să asigure o acoperire mai eficientă și țintită a funcțiilor atribuite administrației publice locale de nivelul I.

La capitolul Profilul posturilor generice, grupul primăriilor rurale se caracterizează prin structură similară unde, principalele funcții publice sunt acelea de primar, secretar al consiliului local, contabil șef, specialist în percepere fiscală și specialist în domeniul funciar, iar, personalul de specialitate variază, de la contabil, la inginer cadastral.

O situație diferită se constată în structura resurselor umane din cadrul orașului Leova, unde, personalul din cadrul primăriei, se caracterizează prin diversitatea posturilor generice instituite, de la primar, viceprimar, secretar al consiliului local la specialiști în domeniul planificării, resurselor umane, achizițiilor publice, atragerea investițiilor etc. (Tabel 2).

Efectivele limită ale primăriilor au fost aprobate de consiliile locale în fiecare caz, inclusiv structura organizatorică. Doar în orașul Leova, Consiliul local a aprobat organigrama primăriei. Gradul de ocupare al funcțiilor este de peste 90%.

Capacitatea administrativă, (fie calculată ca ponderea cheltuielilor administrative în veniturile proprii, defalcări de la impozite și taxe de stat, fie adăugând și transferurile cu destinație generală) evidențiază utilizarea preponderentă a resurselor financiare publice pentru asigurarea cheltuielilor de personal și dependența de transferurile de la stat (TDG sau TDS) în cazul primăriilor satelor Sîrma, Tochile-Răducani și Sărata-Răzeși. În cazul orașului Leova, capacitatea administrativă este adecvată statutului legal al unei autorități publice locale și nu depășește 50% din suma totală a veniturilor.

La capitolul infrastructură instituțională, s-a determinat că fiecare primărie își desfășoară activitatea în sediul propriu - cu suprafețe între 180 și 350 mp - asigurând spațiu adecvat activității administrative, dispunând și de sală de ședințe. În cadrul a două primării există spații suplimentare pentru ghișeu unic sau pentru organizarea unor servicii administrative noi.

Tabel 2. Categoriile de posturi funcționale

	LEOVA	SÎRMA	TOCHILE-RĂDUCANI	SĂRATA-RĂZEȘI
FDP	Primar	Primar	Primar	Primar
FDP	Viceprimar	-	-	-
FPC	Secretar/ă al/a consiliului local	Secretar/ă al/a consiliului local	Secretar/ă al/a consiliului local	Secretar/ă al/a consiliului local
FPE	Arhitect-șef	-	-	-
	Contabil/ă-șef	Contabil/ă-șef/ă	Contabil/ă-șef/ă	Contabil/ă-șef/ă
	Specialist/ă principal/ă (10): Domeniul funciar și cadastru; Domeniul percepției fiscale (2); Domeniul planificare; Domeniul contabilității; Domeniul resurselor umane; Domeniul juridic; Domeniul evidență militară; Domeniul relațiilor cu publicul; Domeniul achizițiilor publice	Specialist/ă în domeniul funciar	Specialist/ă	Specialist/ă în domeniul percepției fiscale Specialist/ă în domeniul funciar
PS	Contabil/ă principal/ă (2)	Contabil/ă	Contabil/ă	Contabil/ă
	Contabil/ă principal/ă în domeniul financiar al investițiilor	Inginer/ă cadastral/ă		

	LEOVA	SÎRMA	TOCHILE-RĂDUCANI	SĂRATA-RĂZEȘI
	Specialist/ă principal/ă în domeniul atragerii investițiilor (1)			
	Specialist/ă în domeniul atragerii investițiilor (3)			
	Specialist/ă administrarea taxelor de salubritate			
	Specialist/ă domeniul agricol			
	Inginer/ă			
PDT	Secretar/ă administrativ/ă			
	Arhivar/ă			
PA	Electrician/ă			
	Conducător/conducătoare auto		Conducător/e auto	
	Muncitor/e calificat/ă (operator/e cazangerie)		Muncitor/e calificat/ă (operator/e cazangerie)	
	Curier/ă	Curier/ă	Paznic	Paznic
	Muncitor/e necalificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare încăperi)	Muncitor/e necalificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare încăperi)	Muncitor/e necalificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare încăperi)	Muncitor necalificat (îngrijitor/îngrijitoare de încăperi)

3.2. Provocări și oportunități identificate

În cadrul atelierului tematic, grupurile de lucru din cadrul celor patru APL-uri au identificat o serie de probleme, oportunități și necesități de îmbunătățire a situației curente în rezultatul procesului de amalgamare a UAT-urilor respective. Acestea se referă la structura organizațională, lipsa specialiștilor și gradul mare de încărcare, dificultăți în colaborarea interinstituțională, inadecvarea infrastructurii și resurselor, precum și necesități de dezvoltare profesională.

De evidențiat este faptul că, cele mai mari provocări la capitolul resurse umane au fost constatate în cadrul primăriilor din satele Sîrma, Tochile-Răducani și Sărata-Răzeși, unde efectivul limitat este subdimensionat și insuficient pentru a acoperirea spectrului de activități și obligații legale. Totuși deși, aparent primăria orașului Leova dispune de un efectiv-limită cu mult mai mare și o structură mai complexă, problemele care persistă sunt similare cu ale celorlalte autorități publice locale.

Numărul limitat de cadre și supraîncărcarea funcționarilor reprezintă cea mai mare provocare a autorităților publice locale din satele participante în cluster, fiind în același timp o povară și pentru orașul Leova, care este în permanentă dezvoltare și necesită îmbunătățirea actului de administrare. În contextul problemei vizate, numărul limitat de cadre și supraîncărcarea funcționarilor pot avea

multiple consecințe negative asupra eficacității administrației publice și asupra calității serviciilor oferite cetățenilor. Astfel, efectele negative se pot materializa prin nerespectarea termenelor de soluționare a cererilor și petițiilor din cauza volumului mare de muncă, precum și creșterea riscului de erori administrative din cauza presiunii și a lipsei timpului necesar pentru verificări riguroase. În consecință serviciile oferite cetățenilor devin mai puțin accesibile și mai puțin eficiente.

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

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

Corespunzător, în localitățile rurale, nu există personal specializat pentru funcțiile relevante dezvoltării locale (investiții, management de proiect), furnizării de servicii (deservire cetățeni/front-office), sau juridice. De asemenea, funcția de specialist în resurse umane este neacoperită, ducând la o gestionare ineficientă a personalului și la dificultăți în organizarea programelor de formare continuă.

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

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

Structură instituțională subdimensionată și cadru normativ rigid - lucrul analitic în grup a constatat că structurile organizaționale actuale ale autorităților publice locale participante, în special a localităților rurale, nu corespund volumului și complexității atribuțiilor pe care le are o autoritate publică locală. Subdimensionarea structurilor și efectivului limită ale UAT este dictată de legislația națională care impune anumite posturi și limite de personal, fără a ține cont de specificul local. Structurile actuale ale primăriilor din localitățile rurale, nu asigură executarea sarcinilor atribuite de lege și nici nu pot asigura dezvoltarea localității, iar acest fapt se răsfârâge asupra vieții locuitorilor. Rigiditățile stabilite de stat cu privire la structura și efectivele - limită sunt prea limitative și nu mai corespund necesităților actuale ale primăriilor, fiind nevoie de o revizuire a acestora sau de lăsarea deciziei privind tipurile de cadre și structuri la discreția autorităților publice locale. Rigiditatea se manifestă și prin imposibilitatea primăriilor de a elimina sau combina posturi, chiar și atunci când acestea nu mai sunt necesare sau când volumul de muncă nu justifică existența lor.

Lipsa capacității de atragere a investițiilor Una dintre provocările identificate în cadrul sesiunii de lucru a fost incapacitatea primăriilor de a atrage fonduri externe, ceea ce limitează semnificativ

dezvoltarea localităților și modernizarea serviciilor publice. Fără specialiști dedicați în gestionarea proiectelor europene și a altor surse de finanțare, majoritatea administrațiilor locale se bazează exclusiv pe bugetele proprii insuficiente, ceea ce face imposibilă implementarea unor proiecte majore de infrastructură, mediu sau digitalizare.

Lipsa de colaborare interinstituțională Un obstacol major identificat în cadrul sesiunii de lucru a fost fragmentarea administrației locale și lipsa unor mecanisme eficiente de colaborare între primării. În loc să coopereze pentru a împărtăși resursele și a dezvolta strategii comune, multe primării funcționează izolat, ceea ce duce la ineficiență administrativă, suprapuneri de competențe și pierderi financiare.

Lipsa infrastructurii administrative adecvate O altă problemă identificată în cadrul sesiunii de lucru a fost infrastructura insuficient adecvată pentru buna funcționare a primăriilor, mai ales în contextul amalgamării. Multe dintre clădirile administrative existente nu dispun de suficient spațiu pentru a acomoda personalul extins sau sunt într-o stare precară, necesitând renovări semnificative. De asemenea, dotările tehnologice sunt adesea insuficiente, ceea ce îngreunează sarcinile administrative de zi cu zi. Primăriile nu dispun de ghișee moderne/unice pentru relații cu cetățenii, ceea ce limitează capacitatea lor de a oferi servicii publice eficiente.

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

Structura organizațională (Tabelul 3), precum și Organigrama UAT amalgamate pentru clusterul Leova/Sîrma/Tochile Răducani/Sărata Răzeși (Figura 2), elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, secretari locali, specialiști) este prezentată mai jos.

Tabel 3. Structura organizațională a UAT amalgamate pentru clusterul Leova / Sîrma / Tochile-Răducani/ Sărata- Răzeși

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

BLOC ADMINISTRATIV	
Serviciul economico-financiar și achiziții	<ul style="list-style-type: none"> - Acest departament gestionează toate aspectele financiare ale administrației publice, inclusiv bugetul, contabilitatea și fiscalitatea. - Contabilul-șef supraveghează operațiunile financiare și se asigură de conformitatea cu legislația financiară. - Specialiștii în perceperea fiscală și achiziții publice se ocupă de colectarea taxelor locale, pregătirea și monitorizarea achizițiilor publice și gestionează fondurile comunității. - Economistul oferă analize și previziuni pentru gestionarea bugetului și utilizarea eficientă a resurselor financiare.
Management Instituțional	<ul style="list-style-type: none"> - Acest departament asigură toate funcțiile și activitățile necesare bunei funcționări a instituției primăriei, în ansamblu. - Specialiștii în resurse umane se ocupă de recrutare, instruire și gestionarea personalului. - Specialistul jurist are rolul de a asigura respectarea cadrului legal în activitatea administrației publice locale, oferind consultanță juridică, redactând și avizând acte administrative și contracte, reprezentând instituția în fața instanțelor de judecată și altor autorități, precum și de a contribui la implementarea corectă a legislației prin interpretarea și aplicarea normelor juridice în diverse domenii administrative. - Specialiștii IT proiectează și întrețin infrastructura tehnologică, asigurând funcționarea rețelelor și sistemelor informatice. - Specialistul în managementul documentelor are rolul de a asigura organizarea, înregistrarea, arhivarea și circulația documentelor în cadrul administrației publice locale, garantând respectarea procedurilor legale privind gestionarea actelor administrative, protecția datelor și accesul la informații, precum și de a optimiza fluxurile documentare pentru eficientizarea activității instituționale. - Specialistul în relații cu publicul are rolul de a asigura comunicarea eficientă între administrația publică și cetățeni, furnizând informații clare și accesibile despre serviciile și activitățile instituției, gestionând petițiile, sesizările și solicitările de informații, organizând evenimente și campanii de informare, precum și de a promova transparența și implicarea cetățenilor în procesul decizional.
Serviciul Administrativ	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
SERVICIILE PUBLICE LOCALE	
Serviciul Dezvoltare Locală și gospodărie comunală	<ul style="list-style-type: none"> - Acest serviciu se ocupă de planificarea, promovarea și realizarea dezvoltării durabile și echilibrate a comunității, precum și de planificarea și asigurarea serviciilor comunale în comunitate. Include un arhitect, specialist în regim funciar, inginer cadastral, specialiști în investiții și managementul proiectelor, specialiști în servicii comunale și protecția mediului. - Arhitectul-șef are rolul de a elabora, aviza și supraveghea implementarea documentațiilor de urbanism și amenajare a teritoriului, asigurând conformitatea proiectelor de construcție cu reglementările legale și principiile de dezvoltare durabilă, precum și de a oferi consultanță tehnică pentru investițiile publice și private, contribuind la integrarea armonioasă a acestora în peisajul urban.

	<ul style="list-style-type: none"> - Specialistul în reglementarea regimului funciar are rolul de a gestiona și reglementa utilizarea terenurilor în conformitate cu legislația în vigoare, asigurând implementarea politicilor funciare locale, actualizarea evidenței terenurilor și avizarea documentațiilor privind schimbarea destinației, concesionarea sau vânzarea acestora, contribuind astfel la o administrare eficientă și sustenabilă a patrimoniului funciar. - Specialistul în domeniul cadastral are rolul de a asigura evidența și actualizarea datelor cadastrale, coordonând procesul de măsurători topografice, delimitarea și înregistrarea proprietăților în sistemul național de cadastru, precum și verificarea conformității documentațiilor cadastrale cu reglementările tehnice și juridice, pentru a garanta securitatea dreptului de proprietate și utilizarea corectă a terenurilor. - Specialistul în investiții are rolul de a identifica oportunități de proiecte și surse de finanțare, a analiza, planifica și gestiona alocarea resurselor financiare pentru dezvoltarea proiectelor locale, asigurând eficiența investițiilor și conformitatea acestora cu strategiile de dezvoltare - Specialistul în managementul proiectelor se ocupă de elaborarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea proiectelor, gestionând resursele, riscurile și conformitatea cu obiectivele stabilite pentru a asigura finalizarea acestora în termen și cu impact optim. - Specialistul în administrarea patrimoniului are rolul de a inventaria, gestiona și proteja bunurile publice și private aflate în administrarea UAT, asigurând utilizarea eficientă a acestora, conform reglementărilor legale, precum și de a coordona procesele de întreținere, modernizare și valorificare a patrimoniului, în scopul menținerii și creșterii valorii acestuia. - Specialistul în gospodărie comunală are rolul de a coordona și monitoriza serviciile publice locale, precum managementul deșeurilor, salubritatea, iluminatul public, întreținerea infrastructurii rutiere și a spațiilor verzi, asigurând funcționarea eficientă a acestora în conformitate cu reglementările tehnice și cerințele comunității, precum și de a propune soluții pentru îmbunătățirea condițiilor de trai la nivel local. - Specialistul în protecția mediului are rolul de a analiza și implementa măsuri pentru prevenirea, reducerea și gestionarea impactului activităților economice și administrative asupra mediului, asigurând respectarea normelor de protecție a resurselor naturale, monitorizarea factorilor de mediu și promovarea unor politici sustenabile de dezvoltare ecologică la nivel local.
Serviciul social-cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Acest serviciu se ocupă de gestionarea activităților culturale și educaționale, colaborarea cu instituțiile de învățământ locale, regionale, promovarea culturii și sportului local și sprijin participarea tinerilor în activități sociale și educaționale. - Specialistul în cultură dezvoltă și implementează programe culturale fiind responsabil de planificarea strategică și implementarea proiectelor comunitare.

	<ul style="list-style-type: none"> - Specialist tineret și sport dezvoltă și implementează programe sportive, fiind responsabil de planificarea strategică și implementarea proiectelor comunitare. - Asistent social are rolul de a identifica, evalua și sprijini persoanele și familiile aflate în dificultate, facilitând accesul acestora la servicii sociale, consiliere și măsuri de suport pentru integrarea socio-economică. - Specialist în protecția drepturilor copilului asigură prevenirea, monitorizarea și intervenția în cazurile de abuz, neglijare sau vulnerabilitate a copiilor, asigurând respectarea drepturilor acestora și coordonând măsurile de protecție specială în colaborare cu instituțiile responsabile.
<p>Serviciul evidență și stare civilă</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acest serviciu are responsabilitatea de a gestiona activitățile legate de evidența persoanelor și de înregistrarea evenimentelor de stare civilă, precum și de evidența militară pe teritoriul unității administrativ teritoriale. - Specialistul în evidența militară are rolul de a coordona și actualiza evidența recruților și a rezerviștilor, asigurând respectarea obligațiilor militare conform legislației în vigoare, de a gestiona documentația specifică privind mobilizarea și recrutarea, precum și de a colabora cu structurile militare pentru implementarea măsurilor necesare în situații de apărare națională și siguranță publică. - Specialistul în stare civilă are rolul de a înregistra, verifica și elibera acte de stare civilă, asigurând respectarea legislației în vigoare, gestionarea arhivelor de stare civilă și furnizarea informațiilor necesare altor instituții, precum și de a oferi consultanță și asistență cetățenilor în procedurile specifice.

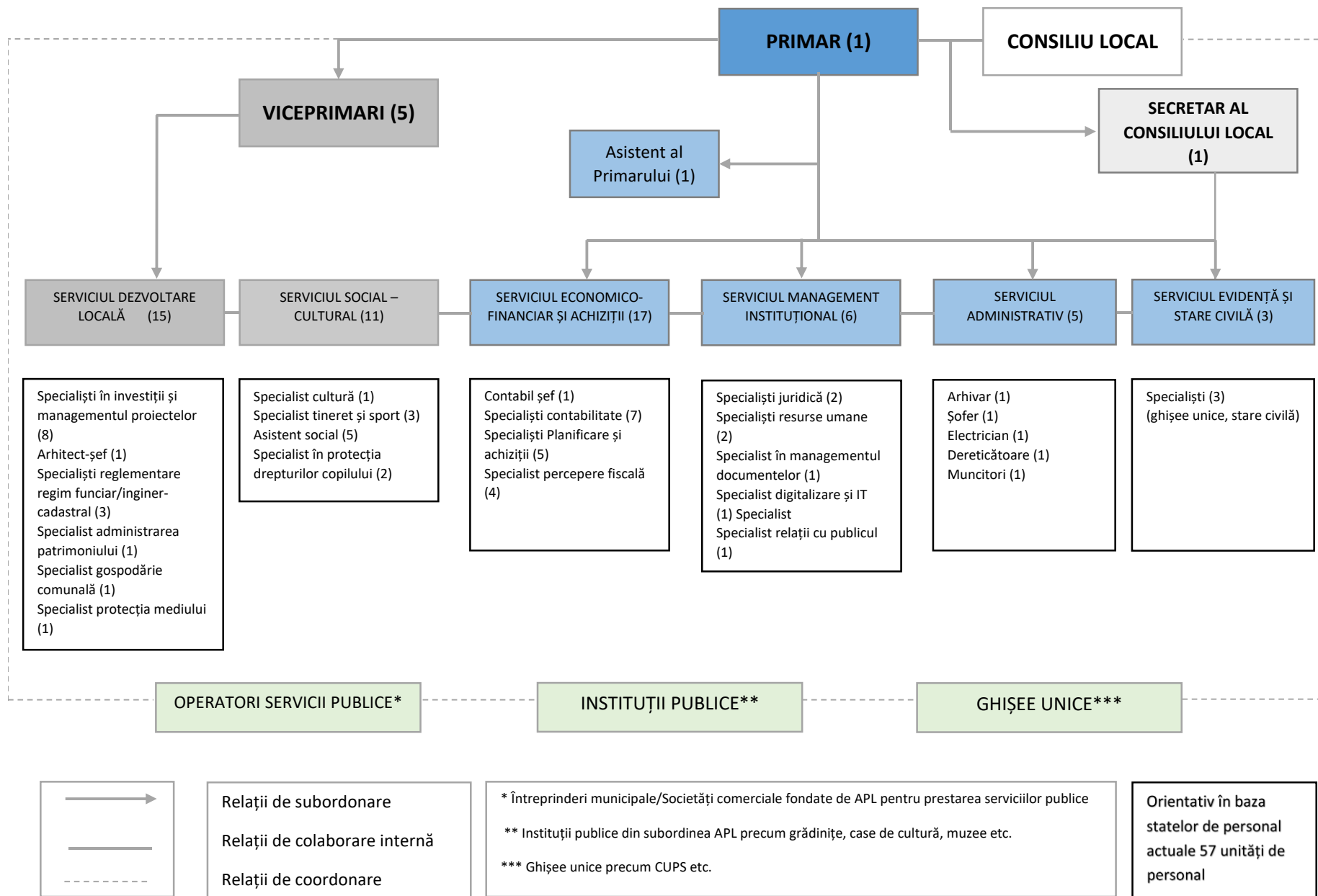


Figura 2. Organigrama unității administrativ-teritoriale amalgamate pentru clusterul Leova/Sîrma/Tochile Răducani/Sărata Răzeși

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

Urmare a identificării principalelor probleme legate de structura instituțională și resurse umane din cadrul autorităților publice locale a orașului Leova, satelor Sîrma, Tochile-Răducani și Sărata-Răzeși, mai jos se prezintă patru modalități de optimizare și reorganizare a structurilor existente, în condițiile amalgamării voluntare: i) optimizarea structurii instituționale; ii) instituirea și adaptarea posturilor noi; 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 structurii instituționale** (organigrama). Amalgamarea voluntară reprezintă o oportunitate unică de fortificare și modernizare a capacităților administrației publice locale, în special a celor UAT care în condițiile actuale nu corespund rigorilor legale privind capacitatea administrativă sau demografică. Astfel, procesul de reorganizare instituțională oferă posibilitatea construirii unei structuri funcționale pe deplin adecvate atribuțiilor și activității primăriei amalgamate. Separarea domeniilor de activitate ale primăriei în blocuri sau diviziuni separate este o necesitate pentru că oferă posibilitatea constituirii unor echipe omogene cu responsabilități și obiective clare. Totodată, prin separarea domeniilor crește specializarea și expertiza funcționarilor, cu efecte pozitive asupra procesului de luare a deciziilor și soluționare a problemelor. Complementar, prin delimitarea clară a responsabilităților, fiecare diviziune poate gestiona mai bine sarcinile specifice, evitând suprapuneri și blocaje administrative.
- **Instituirea și adaptarea posturilor noi** pentru asigurarea reprezentării noii autorități publice amalgamate în toate cele 4 localități unificate pentru a asigura continuarea apropierii serviciilor publice de locuitori. Această acțiune presupune evaluarea nevoilor administrative și funcționale după specificul fiecărei localități, volumului de servicii necesare și domeniile care necesită suplimentarea sau adaptarea personalului, astfel încât administrația să funcționeze eficient pentru toate localitățile incluse în noua structură. Adaptarea posturilor trebuie să asigure reprezentarea în localități, prin distribuirea personalului și atribuțiilor astfel încât fiecare fostă unitate administrativ-teritorială să fie corect integrată în procesul decizional și administrativ pentru a evita inechitățile în gestionarea serviciilor publice. Adaptarea posturilor trebuie să asigure o optimizare a resurselor umane prin redistribuirea personalului existent, suplimentarea posturilor unde este necesar și reducerea suprapunerilor de funcții pentru a preveni supraîncărcarea unor angajați și a asigura un echilibru între eficiență și costuri administrative. Pentru a menține accesibilitatea serviciilor publice în toate satele participante la procesul de amalgamare, pot fi instituite puncte de relații cu cetățenii sau birouri administrative locale în clădirile fostelor primării, astfel încât cetățenii să beneficieze de servicii esențiale fără a se deplasa la sediul centralizat al primăriei amalgamate.
- **Externalizarea și delegarea sarcinilor** reprezintă o soluție eficientă pentru optimizarea activității administrației publice locale, permițând transferul unor funcții sau responsabilități de natură tehnică și administrativă, care nu sunt esențiale pentru competențele APL, către instituții publice sau întreprinderi din subordinea APL, agenți economici sau organizații specializate, contribuind astfel la creșterea eficienței și calității serviciilor publice. Totodată, anumite responsabilități pot fi gestionate prin cooperare intercomunitară, facilitând partajarea resurselor și competențelor între comunități, asigurând astfel o utilizare optimă a specialiștilor și o disponibilitate crescută a serviciilor în funcție de necesități. Astfel de sarcini pot fi, de

exemplu, cele legate de logistica primăriei, serviciile de curățenie, întreținere, etc. Externalizarea poate fi folosită și în cazul în care nu pot fi angajați specialiști în anumite domenii, preferabil însă pentru o perioadă limitată.

- **Dezvoltarea profesională, formarea continuă și recalificarea.** Pentru a asigura o dezvoltare profesională reală și eficientă, formarea continuă trebuie să fie bine planificată și adaptată nevoilor specifice ale fiecărei categorii profesionale, având ca obiectiv principal îmbunătățirea competențelor esențiale pentru îndeplinirea responsabilităților de serviciu. Este necesar ca aceste cursuri să fie accesibile și să aibă loc la intervale regulate, astfel încât personalul să fie mereu la curent cu cele mai recente modificări legislative și tehnologice. Formarea se va face prin colaborare și parteneriat cu instituții de formare, instituții și universități care pot satisface cerințele de pregătire. De asemenea, noua autoritate publică locală va putea organiza cursuri de recalificare sau creștere a cunoștințelor și abilităților pentru acele persoane care vor lucra în noua primărie pe posturi noi, cu responsabilități diferite față de poziția curentă. Aceste cursuri de formare vor trebui organizate în coordonare și cu sprijinul Cancelariei de Stat.
- **Identificarea infrastructurii** necesare pentru amplasarea aparatului central al Primăriei amalgamate, în contextul lipsei spațiilor necesare pentru organizarea activității eficiente a administrației și instituirii ghișeelor unice în localitățile din componența unității administrativ teritoriale amalgamate. De exemplu, Ghișeele unice ar putea cumula funcții pe acordare a suportului cetățenilor în obținerea serviciilor administrative prestate de APL, dar și eventuala partajare a unor servicii caracteristice prestate de unitățile CUPS (servicii prestate de ASP). De exemplu în Sărata-Răzeși și Tochile-Răducani, serviciile administrative ar putea fi cumulate cu cele prestate de CUPS, formând un singur Ghișeu unic comun pentru cele două localități. Ca infrastructură edilitară în sensul constituirii ghișeelor unice, clădirile primăriilor din localitățile rurale ar putea fi utilizate în acest sens.

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/clădirilor 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. Au putut fi observate deficiențe atât în furnizarea serviciilor publice locale cât și în gradul de acoperire. Infrastructura tehnică necesită investiții atât pentru reabilitare, cât și pentru extindere.

Serviciile publice administrative

Aceste servicii sunt furnizate la un nivel diferit în cele patru UAT-uri. Actualmente, doar Primăria Leova utilizează registre electronice, în timp ce în celelalte trei localități documentele sunt gestionate exclusiv pe hârtie. Lipsa digitalizării împiedică nu doar eficientizarea activităților zilnice, ci va îngreuna și implementarea unor reforme mai ample, cum ar fi introducerea unui sistem informatic integrat pentru întreaga UAT amalgamată. În plus, accesul cetățenilor la informații rămâne limitat, ceea ce creează frustrare și neîncredere în administrația locală. Suplimentar, niciuna dintre primării nu dispune de un ghișeu unic de informare și soluționare a cererilor, iar această lipsă afectează direct atât cetățenii, cât și eficiența funcționarilor.

Serviciul public de alimentare cu apă

Acest serviciu este furnizat în situația actuală cu diferențe semnificative în accesibilitate și calitatea serviciului între localități. În timp ce Leova, Sîrma și Tochile-Răducani beneficiază de acest serviciu, în Sărata-Răzeși serviciul nu este disponibil iar locuitorii sunt nevoiți să își asigure apa din surse alternative, ceea ce ridică probleme grave privind igiena și siguranța sanitară. SA Apă Canal Leova este responsabil pentru furnizarea apei în Leova, Sîrma și Tochile-Răducani, aplicând un tarif de 18,13 lei/m³. Totuși, gradul de accesibilitate și acoperire a rețelei de apă variază. La Leova și Sîrma, cca 100%i sunt conectați la rețea, însă în Tochile-Răducani doar 95% dintre gospodăriile beneficiază de acest serviciu, iar în Sărata-Răzeși accesul la apă potabilă rămâne inexistent.

Serviciul public de canalizare

Doar o singură localitate, Leova, are un sistem de canalizare funcțional, în timp ce celelalte trei localități, Sîrma, Tochile Răducani și Sărata Răzeși, nu dispun deloc de infrastructură pentru colectarea și tratarea apelor uzate. În Leova serviciul este gestionat de SA Apă Canal Leova și deservește 2430 de gospodării, ceea ce reprezintă aproximativ 54% din totalul gospodăriilor din localitate. Tariful pentru canalizare este de 12,41 lei/m³, iar sistemul asigură colectarea și tratarea apelor uzate pentru o parte din comunitate. Una dintre problemele principale identificate în analiză este nefinalizarea construcției rețelelor de canalizare și lipsa bransamentelor în anumite zone. În Sîrma, Tochile-Răducani și Sărata-Răzeși, orice încercare de dezvoltare a unui sistem centralizat a fost abandonată sau nu a fost inițiată niciodată. Lipsa infrastructurii pentru canalizare este un obstacol major pentru dezvoltarea acestor localități, fiind o prioritate în discuțiile despre investiții și modernizare, și are un impact important asupra mediului și sănătății publice. Costurile de extindere a rețelei de canalizare sunt atât de ridicate încât nu pot fi acoperite de resursele bugetare disponibile local, fiind nevoie de finanțare prin parteneriate regionale sau proiecte finanțate de stat.

Serviciul de gestionarea deșeurilor solide

Serviciul de gestionarea deșeurilor solide în localitățile analizate reprezintă una dintre cele mai mari provocări în procesul de reorganizare administrativă. În prezent, doar municipiul Leova beneficiază de

un serviciu organizat de colectare a deșeurilor, operat de ÎM „Salubr-Leova”, care dispune de 46 de angajați. Celelalte localități – Sîrma, Tochile-Răducani și Sărata-Răzeși – nu dispun de un serviciu centralizat de colectare a deșeurilor, iar locuitorii sunt nevoiți să recurgă la soluții improvizate. Această situație generează o problemă ecologică semnificativă, ducând la apariția gunoiștilor neautorizate în zonele rurale, cu consecințe nefaste asupra mediului înconjurător.

Totodată, gospodăriile din Leova nu sunt deservite în baza Contractelor pentru colectarea deșeurilor deoarece există o lipsă de conformare din partea locuitorilor în vederea semnării acestor contracte. Astfel, primăria Leova aplică *taxă de salubritate* obligatorie de 25 lei per persoană, aceste resurse constituind practic plata beneficiarilor pentru serviciul prestat de ÎM.

Iluminatul public

Toate UAT au sisteme de iluminat public funcționale, cu grade de acoperire variind între 85% la Leova și 100% la Tochile Răducani. Acest grad de acoperire întărește siguranța publică, dar costurile sunt o povară pentru primării datorită eficienței energetice scăzute. Au fost implementate unele măsuri de eficiență precum și iluminatul cu LED.

4.2. Provocări și oportunități identificate

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

- **Lipsa ghișeelor unice și a soluțiilor digitale integrate.** În toate localitățile analizate, lipsa unui ghișeu unic de informații și servicii publice (CUPS) afectează accesul cetățenilor la servicii administrative esențiale. Deși în primăria Leova există registre electronice în funcțiune, acestea nu sunt integrate eficient, ceea ce reduce impactul pozitiv al digitalizării.
- **Infrastructura de alimentare cu apă învechită și lipsa serviciului.** Sărata-Răzeși se confruntă cu probleme serioase legate de lipsa infrastructurii pentru alimentarea cu apă. În timp ce Leova, Sîrma și Tochile-Răducani beneficiind de acest serviciu în baza contractelor de delegare către SA Apă canal Leova au tarife unice pentru serviciul alimentare cu apă.
- **Serviciul de canalizare foarte limitat.** Doar Leova are un sistem de canalizare funcțional, dar acoperirea este redusă, iar restul localităților nu dispun de un astfel de serviciu. Acest lucru are un impact negativ asupra sănătății publice și mediului, fiind necesare investiții mari pentru extinderea canalizării. Este necesară și identificarea și construcția unei soluții tehnice pentru epurarea apelor uzate, care va avea impact și asupra extinderii sistemului de canalizare.
- **Gestionarea deșeurilor solide variabilă și lipsa unui cadru legal clar.** Leova este unica localitate în care este prestat acest serviciu. Însă, lipsa unui cadru legal strict care să impună semnarea de contracte pentru colectarea deșeurilor complică implementarea unui serviciu eficient și uniform. Motiv din care prin aplicarea taxei de salubritate se colectează resurse pentru asigurarea acestui serviciu. 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 toate localitățile au implementat 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 Leova/Sîrma/Tochile Răducani/Sărata Răzeși, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, viceprimari, directori ai întreprinderilor municipale, specialiști) se prezintă în mod schematic mai jos.



Figura 3. Viziunea privind serviciile publice în UAT amalgamate pentru clusterul Leova/Sîrma/Tochile Răducani/Sărata Răzeși

4.4. Propuneri pentru furnizarea și îmbunătățirea serviciilor publice

Complementar la viziunea expusă mai sus privind serviciile publice în cadrul UAT amalgamate pentru clusterul Leova/Sîrma/Tochile Răducani/Sărata Răzeși se prezintă un șir de propuneri de îmbunătățire a furnizării serviciilor publice în rezultatul procesului de amalgamare, și anume:

- **Crearea unui sistem unificat și eficient de prestare a serviciilor publice administrative, dezvoltând și integrând registrele electronice.** 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 primării, care va reduce timpul de procesare a cererilor și va îmbunătăți relația dintre administrație și comunitate. Ghișeele unice vor permite cetățenilor accesul rapid la o gamă largă de servicii și informații administrative, într-un mod eficient și convenabil. În paralel, dezvoltarea,

integrarea și coordonarea registrelor electronice prin implementarea unei platforme digitale comune va accelera procesul de amalgamare, va permite accesul online 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: dezvoltarea rețelei în localitatea Sărata Răzeși, modernizarea rețelelor de apă, precum și extinderea infrastructurii de canalizare în toate localitățile. Instalarea contoarelor cu citire la distanță va facilita monitorizarea consumului și pierderilor de apă, iar dotarea tehnică adecvată și instruirea personalului sunt necesare pentru o funcționare optimă. Extinderea infrastructurii va necesita sprijin financiar guvernamental sau extern, precum și parteneriate strategice pentru finanțarea lucrărilor. Este necesar un studiu de fezabilitate care să analizeze detaliat opțiunile pentru extinderea rețelei de canalizare, având în vedere dezbaterile din cadrul grupului privind cele două abordări posibile: construirea unei stații centrale de epurare care să deservească toate localitățile integrate sau construirea unor stații de epurare mai mici, locale, pentru fiecare sat în parte.
- **Gestionarea deșeurilor în toate UAT amalgamate prin extinderea serviciului de salubritate din Leova la toate localitățile amalgamate, însoțită de un sistem de taxare echitabil.** În paralel, este necesară crearea unor puncte intermediare de colectare pentru a reduce costurile de transport și a optimiza logistica salubrității, astfel încât procesul să devină mai eficient. Un alt pas important ar fi implementarea treptată a unui sistem de colectare selectivă a deșeurilor, susținut de un program educațional destinat cetățenilor și de asigurarea infrastructurii corespunzătoare. Acest sistem va ajuta la reducerea cantității de deșuri nereciclabile și va promova comportamente mai responsabile față de mediu. Mai mult ca atât, Legea 209/2017 cu privire la deșuri stabilește responsabilitatea APL-urilor în vederea alocării terenurilor necesare pentru colectarea separată a deșeurilor municipale, cel puțin a deșeurilor periculoase, a hârtiei, a materialelor plastice, a sticlei, a metalelor, a bio-deșeurilor, a uleiurilor și a grăsimilor comestibile și, a textilelor, inclusiv dotarea acestora cu containere specifice tipurilor de deșuri, precum și funcționalitatea acestora. În introducerea unui sistem complementar de colectare a deșeurilor de echipamente electrice și electronice, de baterii și acumulatori, de ambalaje se convin prin încheierea de contracte între sistemele colective și autoritățile administrației publice locale. În ceea ce privește modernizarea infrastructurii de salubritate, se recomandă accesarea de fonduri externe pentru achiziționarea de containere, mașini de colectare și pentru modernizarea gunoștii autorizate, astfel încât întregul sistem să devină mai eficient și mai sigur. De asemenea, este necesară impunerea unor reguli mai stricte pentru prevenirea formării gunoștilor neautorizate, prin aplicarea de amenzi și măsuri de control la nivel local, pentru a se asigura respectarea normelor de mediu și a proteja sănătatea publică.

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

- **Eficiențizarea 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 surselor 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. 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, precum 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 precum instituții cu profil educațional, instituții cu profil cultural și sportiv, instituții cu profil social.

În cazul instituțiilor publice din cadrul primăriilor Sîrma, Tochile-Răducani și Sărata-Răzeși, acestea funcționează fără personalitate juridică fiind în subordinea primăriilor și integrate în bugetul acestora, pe când, în orașul Leova, instituțiile au personalitate juridică. Sistemul actual al instituțiilor publice reprezintă o structură cu 18 instituții și un efectiv-limită cumulat de circa 179 unități de personal, astfel, media personalului per instituție reprezintă circa 10 angajați.

Situația succintă a acestor instituții este prezentată mai jos precum și în Tabelul 4:

- Instituții cu profil educațional: 5 grădinițe cu aproximativ 350 de beneficiari încadrând în total circa 70 de unități de personal și 2 centre educaționale cu aproximativ 300 de beneficiari și circa 14 de angajați.
- Instituții cu profil cultural și sportiv: 1 Casă de cultură și 3 Cămine Culturale, 4 Biblioteci, având ca beneficiari toți cetățenii din localitățile vizate, dar un număr limitat de utilizatori efectivi (între 100 - 150 persoane pe lună), încadrând 16 unități de personal.
- Instituții cu profil social: 1 Centru comunitare cu aproximativ 25 de beneficiari încadrând circa 5 unități de personal.

Tabel 4. Sistemul instituțiilor publice din UAT participante

Categorii	Leova	Sîrma	Sărata-Răzeși	Tochile-Răducani	Nr. Instituții	Beneficiari	Efectiv-limită total
Instituții cu profil educațional	Instituția de Educație Timpurie nr.1 „Albinuța”	Instituția de educație timpurie „Andrieș”	Grădinița "Ghiocel"	Grădinița "Alunelul"	5	450	92,95
	Instituția de Educație Timpurie nr.2 „Romanița”						
	Centrul de Creație a Copiilor din or. Leova				1	150	6,86
	Centru Tinerilor Naturaliști				1	150	7,92
Instituții cu profil cultural	Casa de Cultură „Petre și Ion Aldea-Teodorovici”	Căminul Cultural Sîrma	Cămin cultural	Cămin Cultural Tochile-Răducani	4	1000	35,3
	Biblioteca orașenească „Roza”	Biblioteca publică Sîrma	Biblioteca publică Sărata-Răzeși	Biblioteca publică	4	750	5

Categorii	Leova	Sârma	Sărata-Răzeși	Tochile-Răducani	Nr. Instituții	Beneficiari	Efectiv-limită total
Instituții cu profil sportiv	Școala sportivă orășenească or. Leova				1	230	19,03
	Stadionul orășenesc or. Leova				1	100	6
Instituții cu profil social	Centru de zi pentru copii aflați în situație de risc „Speranța ”				1	25	5,75
Total					18	2855	178,81

Orașul Leova găzduiește o serie de instituții publice cu impact regional, multe dintre ele fiind subordonate autorităților centrale. Aceste instituții nu sunt gestionate direct de administrația publică locală, dar joacă un rol esențial în furnizarea serviciilor esențiale pentru întreaga regiune.

Printre cele mai importante instituții din Leova se numără Inspectoratul de Poliție, Penitenciarul nr.3, Biroul Vamal, Judecătoria Cimișlia (cu sediu la Leova), Procuratura Raională și Centrul de Sănătate. În cadrul celorlalte autorități publice locale, numărul autorităților sau instituțiilor prezente este limitat la cele de educație gimnazială, oficii ale medicilor de familie și poștă.

5.2. Provocări și oportunități identificate

Sistemul instituțiilor publice din clusterul Leova, Sârma, Sărata-Răzeși, Tochile-Răducani evidențiază diferențe semnificative în ceea ce privește accesul la servicii și distribuția resurselor. Orașul Leova, fiind centru de reședință a raionului Leova, dispune de un număr semnificativ mai mare de instituții educaționale și sportive, în timp ce localitățile rurale au acces limitat la astfel de servicii.

Provocările de ordin administrativ, pe care le confruntă instituțiile publice (pe fiecare instituție în parte) reprezintă subdimensionarea efectivelor-limitată de personal, bugetele limitate și infrastructura deseori inadecvată, forma de organizare juridică necorespunzătoare unei instituții publice dar și lipsa capacităților suplimentare pentru extinderea sau diversificarea serviciilor acordate cetățenilor. Aceste incapacități identificate, sunt caracteristice în special localităților rurale, care nu dispun de resurse necesare pentru realizarea eficientă a sarcinilor și îmbunătățirea serviciilor acordate cetățenilor.

O provocare semnificativă în procesul de amalgamare voluntară o reprezintă dublarea instituțiilor de același profil, precum cele educaționale și culturale, în toate cele patru localități și lipsa unor instituții de profil educațional, sportiv și social la nivelul localităților Sârma, Tochile-Răducani și Sărata-Răzeși. Amalgamarea voluntară oferă oportunitatea unei reorganizări care să asigure eficientizarea utilizării resurselor, evitând fragmentarea lor, ceea ce va duce la un acces echitabil la servicii pentru întreaga populație

Astfel principalele provocări identificate sunt descrise mai jos după cum urmează:

- Dublarea instituțiilor de profil presupune alocarea unor bugete separate pentru funcționare, salarii și infrastructură, ceea ce generează cheltuieli nejustificate și o utilizare ineficientă a resurselor, fără a garanta asigurarea unor servicii de calitate cetățenilor.
- Lipsa unor instituții de profil duce la disparități între localități limitând accesul populației la servicii esențiale și afectând negativ dezvoltarea echilibrată a comunităților.
- Efectiv-limită de personal subdimensionat din instituțiile publice, în special din localitățile Sîrma, Tochile-Răducani și Sărata-Răzeși, reprezintă o provocare care afectează substanțial eficacitatea activității instituțiilor. Confruntate cu resurse limitate financiare și de personal, instituțiile nu își pot îndeplini atribuțiile esențiale și nici nu pot acoperi toate nevoile.
- Bugetul limitat, nu asigură finanțarea suficientă pentru a menține funcționarea corespunzătoare a tuturor instituțiilor și pentru a face investiții în infrastructură, personal și diversificarea serviciilor.
- Infrastructura insuficientă sau învechită reduce din eficiența activității instituțiilor publice și capacitatea lor de a diversifica, extinde serviciile acordate. De exemplu, bibliotecile din localitățile rurale funcționează în cadrul clădirilor administrative, fie ale primăriilor, fie în cadrul altor entități, fără a avea un spațiu adecvat. Anumite instituții funcționează în locații care necesită reparații sau modernizări semnificative.
- Lipsa personalității juridice generează incapacitatea instituțiilor de a administra/gestiona direct și cu un grad suficient de autonomie finanțările sau proiectele, fiind dependente de bugetele și de personalul administrativ al primăriilor. Această situație, centralizează la nivelul primăriilor competențele și funcțiile APL, generând în acest mod o povară administrativă suplimentară asupra angajaților primăriei.

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

Viziunea privind sistemul instituțiilor publice în cadrul clusterului Leova, Sîrma, Tochile-Răducani, Sărata-Răzeș, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, directori și specialiști din cadrul instituțiilor publice, funcționari locali), descrie măsurile de organizare și reprofilare identificate pentru optimizarea funcționării instituțiilor publice și se prezintă în tabelul de mai jos.

Tabel 5. Sistemul instituțiilor publice în cadrul UAT amalgamate

PROFILUL INSTITUȚIONAL	Denumirea sau tipul instituției	Forma de organizare***	Acoperire funcțională****	Modul de conducere** ***	Efectiv-limită*****
EDUCAȚIONAL	IET nr. 1 "Albinuța" Leova	Instituție publică	UAT Amalgamată	Director/ Vice director	--
	IET nr. 2 "Romanița" Leova	Instituție publică	UAT Amalgamată	Director/ vice director	--
	IET „Albinuța” Tochile-Răducani	Instituție publică	UAT Amalgamată	Director	--

PROFILUL INSTITUȚIONAL	Denumirea sau tipul instituției	Forma de organizare***	Acoperire funcțională****	Modul de conducere** ***	Efectiv-limită*****
	IET „Andrieș”, Sîrma	Instituție publică	UAT Amalgamată	Director	--
	IES ”Ghiocel”, Sărata-Răzeși	Instituție publică	UAT Amalgamată	Director	--
	Centru de Creație al Copiilor, Leova	Instituție publică, după caz, reprezentanțe în fiecare localitate	UAT Amalgamată	Director	--
	Centru Tinerilor Naturaliști	Instituție publică, după caz, reprezentanțe în fiecare localitate	UAT Amalgamată	Director	--
CULTURĂ ȘI SPORT	Casa de Cultură Polivalentă	Instituție publică cu reprezentanțe în fiecare localitate	UAT Amalgamată	Director/ Director artistic/ Metodiști	9 unități (administrația) Colective artistice (-)
	Biblioteca Publică	Instituție publică cu reprezentanțe în fiecare localitate	UAT Amalgamată	Director/ Bibliotecari	9,5 unități
	Școala sportivă orășenească Leova (comasat cu Stadionul orășenesc Leova)	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT Amalgamată	Director/ administrație	--
SOCIAL	Centru de zi pentru copii	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT Amalgamată	Director/ administrație	--
	Centru social multifuncțional (pentru bătrâni și persoane social vulnerabilă)	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT Amalgamată	Director/ administrație	--

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

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

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 de a reconsidera structura instituțională existentă și de a crea un sistem de instituții publice bine organizat, eficientizat, 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.

Sistemul 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 următoarele soluții specifice fiecărei categorii de instituții publice locale.

Sistemul instituțiilor educaționale pre-școlare:

- Reorganizarea tuturor instituțiilor pre-școlare într-o singură entitate juridică, dar, cu păstrarea reprezentanțelor în fiecare localitate.
- Instituirea unui management eficient al instituției nou create care să fie condusă de un director general, sprijinit eventual de directori adjuncți, sau identificarea altor forme de management specifice domeniului educației pre-școlare care să ofere o organizare administrativă unificată.
- Centralizarea achizițiilor publice pentru instituțiile preșcolare, însoțită de externalizarea anumitor servicii.
- Modernizarea infrastructurii destinate instituțiilor de educație pre-școlară.
- Menținerea efectivului-limită de personal al instituțiilor la nivelul aprobat sau majorarea acestuia pentru a asigura un raport de 4-6 copii la educator.
- Organizarea serviciilor de creșă în cadrul grădinițelor, pentru a acoperi necesitățile familiilor tinere, care sunt antrenate în câmpul muncii.
- Extinderea serviciilor oferite de Instituția Publică Centru de Creație al Copiilor, Leova în toate localitățile prin instituirea filialelor sau acordarea serviciilor în or. Leova, cu examinarea posibilităților de organizare a soluțiilor de transport pentru beneficiari.

Sistemul instituțiilor cu profil cultural:

- Reorganizarea Casei de cultură și Căminelor culturale existente într-o singură entitate instituțională sub forma Casei de cultură sau Casei de Cultură Polivalentă, pe baza Casei de Cultură din or. Leova, cu extindere în localitățile participante sub forma Căminelor culturale în subordinea Casei de Cultură Polivalentă.
- Reorganizarea Bibliotecilor Publice într-o singură entitate instituțională cu reprezentanță în fiecare localitate, pe baza uneia dintre Bibliotecile existente cu valoare semnificativă (după caz, istorică, culturală etc.) sau care are capacitate corespunzătoare din perspectiva resurselor fondului de carte, infrastructură etc.

- Reorganizarea instituțiilor sub forma de entități juridice în subordinea APL, pentru a asigura competitivitate și autonomie în administrarea instituțiilor.
- Dezvoltarea, modernizarea și diversificarea serviciilor oferite de instituțiile publice existente pentru comunități ca obiectiv de creștere a incluziunii și implicării cetățenilor în activități cultural-educative.
- Fondarea Centrelor Comunitare Multifuncționale care să combine mai multe domenii specializate, și ca efect să se reducă costurile administrative, utilizând la maxim infrastructura existentă.
- Modernizarea infrastructurii instituțiilor publice prin identificarea și accesarea fondurilor naționale și internaționale de dezvoltare. Implementarea parteneriatelor publice-private.

Sistemul instituțiilor cu profil sportiv:

- Crearea unui Centru multifuncțional sportiv, pe baza Școlii sportive din Leova și a Stadionului orașenesc, care să acorde servicii atât la nivel local, cât și regional, cu diversificarea specialităților și dezvoltarea infrastructurii performante etc.
- Extinderea serviciilor Centrului după caz, cu filiale în localitățile amalgamate.

Sistemul instituțiilor cu profil social:

- Menținerea Centrului de zi pentru copii în or. Leova cu identificarea posibilităților de a extinde serviciile către copii din localitățile amalgamate, sau extinderea lui cu o nouă locație într-o poziție avantajoasă din punct de vedere a distanței dintre localități.
- Fondarea unui Centru social multifuncțional (pentru bătrâni și persoane social vulnerabile) care să asigure un spectru larg de servicii sociale, precum cantină socială, spălătorie socială, activități de igienă personală, asistență urgentă etc. cu examinarea posibilității de instituire și acordare a serviciilor persoanelor vulnerabile în toate localitățile din UAT, sau, să se faciliteze accesul la aceste servicii prin organizarea transportului pentru deplasare în or. Leova, în vederea accesării serviciilor respective. Elaborarea „Pașaportului social” pentru fiecare localitate în parte pentru a reda în oglindă situația cu privire la domeniul social, vulnerabilitățile și activități de îmbunătățire necesare.

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

- Evaluarea capacităților instituțiilor publice existente, a infrastructurii deținute, resurselor alocate, serviciilor acordate etc. pentru a iniția procesul de elaborare a conceptului de reorganizare a instituțiilor, cu următoarele obiective:
- Crearea de Instituții Publice, Centre Publice Multifuncționale, prin reorganizarea/comasarea instituțiilor publice cu același profil de activitate într-o singură entitate reprezentativă, cu păstrarea actualelor entități din localități, doar că sub forma unor reprezentanțe/filiale, care să acorde mai multe tipuri de servicii (educație, cultură, sport etc). Aceste centre vor permite utilizarea mai eficientă a resurselor și vor îmbunătăți accesul cetățenilor la serviciile publice.
- Acordarea unei autonomii mai extinse Instituțiilor publice din subordinea primăriei amalgamate voluntar, care trebuie să fie reorganizate în entități mai autonome, chiar dacă nu au personalitate juridică. Autonomia poate fi crescută prin încredințarea de responsabilități directe în gestionarea resurselor, proiectelor etc.. (în limita normelor legale)

- Modernizarea infrastructurii prin finanțări europene și naționale pentru a asigura condiții de acces și 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.

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.

Conform art. 12 alin.(2) din Legea nr. 225/2023 privind amalgamarea voluntară a unităților administrativ-teritoriale, UAT amalgamată este succesorul de drept al tuturor bunurilor, drepturilor și obligațiilor UAT comasate, ceea ce reprezintă patrimoniul acestora.

Cele patru UAT participante în procesul de amalgamare prezintă diferențe semnificative în ceea ce privește resursele și abordările utilizate în procesul de gestionare a patrimoniului.

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

La capitolul resurse umane pentru gestionarea patrimoniului public, unitățile administrativ-teritoriale pot fi caracterizate ca fiind deficitare în specialiști care să fie responsabili de domeniul administrării patrimoniului public. Dintre toate localitățile, doar Leova, potrivit structurii actuale, are instituită o unitate de specialist dedicat domeniului, în timp ce în celelalte localități această responsabilitate revine primarului, secretarului consiliului local/contabilului sau altor funcționari cu responsabilități multiple și atribuții în alte domenii specifice, ceea ce creează disfuncționalități în gestionarea patrimoniului.

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

Pe dimensiunea delimitării patrimoniului după apartenență și înregistrarea acestuia în registrele oficiale, s-au constatat diferențe între UAT-uri. În orașul Leova, deși bunurile patrimoniului public sunt delimitate, acestea nu sunt în totalitate înregistrate în registrele oficiale, din motivul lipsei formării ca bunuri sub aspect cadastral. În celelalte localități, Sîrma, Tochile-Răducani și Sărata-Răzeși, bunurile sunt delimitate și înregistrate în modul stabilit. Procentajul bunurilor delimitate după apartenență variază, astfel, bunurile proprietate a UAT sunt reprezentate ca o pondere medie de circa 20-25 %, în timp ce proprietatea privată constituie ponderea cu cel mai mare procentaj, peste 70 %.

Evidența contabilă a patrimoniului este realizată la nivelul fiecărei UAT, bunurile fiind înregistrate în registrele contabile. În cazul satului Sărata-Răzeși nu toate bunurile sunt înregistrate în registrele contabile, datorită calității rezultatelor măsurătorilor realizate prin programul de delimitări masive care a avut loc anterior.

Totodată, în cadrul Primăriei Leova, nu toate bunurile sunt supuse înregistrării în modul stabilit, cauzele fiind determinate de lipsa formării bunurilor, iar, în consecință, utilizarea și valorificarea patrimoniului nu poate fi exercitată pe deplin de către autoritatea publică locală.

Sub aspectul valorificării patrimoniului, în toate UAT, o parte a patrimoniul este utilizat pentru a genera venituri pentru bugetul primăriei, fapt ce demonstrează aplicarea principiilor de bună guvernare și

sustenabilitate, însă și la acest capitol, nu toate instrumentele strategice de planificare, evaluare și valorificare sunt puse în aplicare.

Valorificarea economică a bunurilor administrate se face prin includerea lor în circuitul economic civil a bunurilor prin metodele admise de legislație, cum sunt darea în folosință, locațiune sau comodat.

De remarcat că, deși fiecare UAT întreprinde măsuri pentru valorificarea bunurilor pentru a contribui la dezvoltarea bugetului localității, practicile interne demonstrează lacune în privința managementului performanței și reglementarea proceselor de gestiune a patrimoniului. Lipsesc elemente de bază, precum evidența bunurilor, iar, în cazul or. Leova și s. Sîrma, nu există un registru al contractelor încheiate. Aceste lipsuri creează disfuncționalități și curențe în administrarea și monitorizarea bunurilor, perceperea taxelor etc.

Un element important în administrarea patrimoniului sunt procedurile de inventariere. Deși în fiecare localitate există practici cu privire la inventarierea bunurilor, acestea nu sunt standardizate și formalizate, ne-fiind aprobate în acest sens proceduri, procesele de inventariere fiind realizate anual conform practicilor ad-hoc existente.

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 patrimoniului. În anumite primării sunt utilizate pentru administrare sisteme dedicate altor domenii, precum a celui contabil, sau, în unele cazuri sunt utilizate metode simple de evidență electronică, așa cum sunt ele disponibile. Informația este prezentată succint în tabelul 6.

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

INDICATORI DE EVALUARE	LEOVA	SÎRMA	TOCHILE-RĂDUCANI	SĂRATA-RĂZEȘI
FUNCȚIA DE SPECIALIST ÎN DOMENIUL ADMINISTRĂRII PATRIMONIULUI	✓	✗	✗	✗
<i>persoana responsabilă</i>	Specialist	Primarul, contabil șef	Primarul	Primarul
PLAN DE GESTIONARE A PATRIMONIULUI	✗	✗	✗	✗
REGISTRE DE EVIDENȚĂ A PATRIMONIULUI	✓	✓	✓	✓
<i>tipul registrului de evidență a patrimoniului</i>	Registrul mijloacelor fixe/ Liste de inventariere	Registrul mijloacelor fixe/ Liste de inventariere	Registrul mijloacelor fixe/ Liste de inventariere	Registrul mijloacelor fixe/ Liste de inventariere
DELIMITAREA PATRIMONIULUI ÎN FUNCȚIE DE APARTENENȚĂ (STAT/UAT/PRIVATĂ)	✓	✓	✗	✓
PONDEREA BUNURILOR DELIMITATE DUPĂ APARTENENȚĂ	10 / 20 / 70	1,2 / 20,8 / 78	5 / 20 / 75	15,08 / 26,48 / 58,44
TOATE BUNURILE UAT SUNT ÎNREGISTRATE ÎN REGISTRUL BUNURILOR IMOBILE ȘI/SAU ALTE REGISTRE DE STAT	✗	✓	✓	✓
<i>cauzele ne-înregistrării</i>	Bunurile care nu sunt formate.			
EVIDENȚA BUNURILOR PROPRIETATE A UAT ÎN CONTABILITATEA UAT	✓	✓	✓	✗
<i>Bunuri neluate la evidență, inclusiv cauzele</i>	-	-	-	Unele terenuri din intravilanul satului,

INDICATORI DE EVALUARE	LEOVA	SÎRMA	TOCHILE-RĂDUCANI	SĂRATA-RĂZEȘI
				rezultate în urma măsurărilor masive
CALITATEA DE FONDATOR A INSTITUȚIILOR/ÎNȚREPRINDERILOR DE STAT/ MUNICIPALE, SA, SRL EXERCITATĂ DE UAT	✓	-	-	-
<i>specificații</i>	Societatea pe Acțiuni „Apă-Canal Leova” Întreprinderea Municipală „Salubr-Leova”	-	-	-
BUNURI PROPRIETATE A UAT (TERENURI, BUNURI IMOBILE) TRANSMISE ÎN FOLOSINȚĂ, COMODAT, ARENDĂ, SUPERFICIE	✓	✓	✓	✓
<i>registru de evidență a contractelor încheiate</i>	-	-	✓	Registru de evidență a contractelor bunurilor imobile transmise în folosință
PROCEDURI APROBATE CU PRIVIRE LA INVENTARIEREA (REVIZUIRE) A PATRIMONIULUI ADMINISTRAT	X	X	X	X
TEHNOLOGII INFORMAȚIONALE, SISTEME INFORMAȚIONALE AUTOMATIZATE DE EVIDENȚĂ ȘI ADMINISTRARE A PATRIMONIULUI UTILIZATE	Inventarierea anuală	Inventarierea anuală	Inventarierea anuală	Inventarierea anuală

6.2. Provocări și oportunități identificate

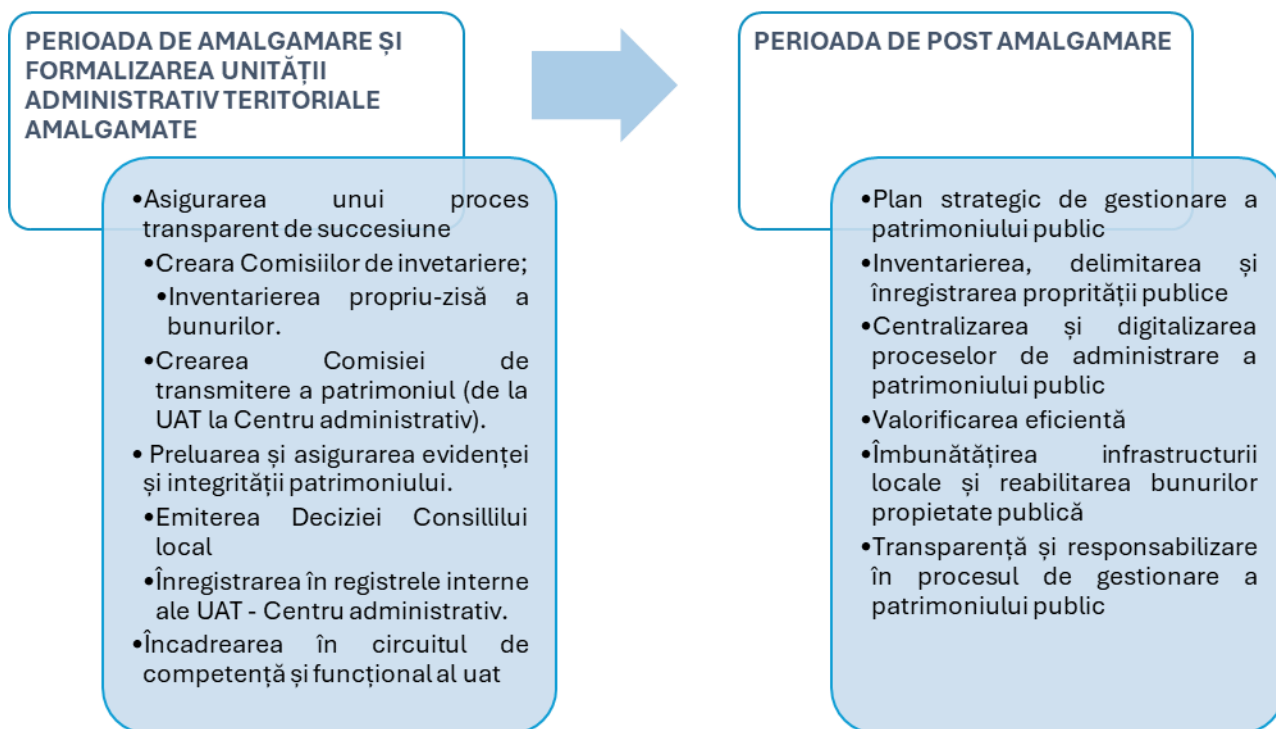
Practicile și procesele operaționale de administrare a patrimoniului public variază considerabil între localitățile din cluster, unele localități demonstrând o abordare mai sistemică și pragmatică cu privire la gestionarea patrimoniului, iar altele, nu. Toate autoritățile publice locale, se confruntă cu probleme grave de delimitare, înregistrare și cu lipsa resurselor necesare pentru realizarea integrală a proceselor privind înregistrarea bunurilor și îmbunătățirea capacităților de valorificare. În context, cauzele care afectează eficiența primăriilor în gestionarea patrimoniului public sunt comune și în principal țin de:

- Delimitarea incompletă a patrimoniului public, care face imposibilă gestionarea corectă și legală a bunurilor.
- Lipsa unui plan strategic de gestionare a patrimoniului care să reglementeze direcțiile prioritare, modul de administrare și valorificare a bunurilor publice.
- Resurse financiare insuficiente pentru delimitarea și inventarierea completă a bunurilor, procesul fiind considerat costisitor și dificil de implementat.

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

Viziunea privind gestionarea eficientă a patrimoniului public în cadrul clusterului Leova / Sîrma / Tochile-Răducani / Sărata-Răzeși, 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 Leova / Sîrma / Tochile-Răducani / Sărata-Răzeși



6.4. Propuneri pentru îmbunătățirea gestionării patrimoniului public

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

- Identificarea unor soluții și a resurselor necesare pentru inventarierea, delimitarea și înregistrarea completă a patrimoniului public local. Abordarea subiectului delimitării și înregistrării patrimoniului cu autoritățile responsabile de Implementarea proiectului de Înregistrare și Evaluare Funciară, în vederea includerii prioritare a UAT participante în cluster în activitățile proiectului, reieșind inclusiv, din faptul că, UAT urmează a fi comasate, prin care acțiune toată proprietatea va trece în administrarea UAT amalgamate, iar, în vederea minimalizării riscurilor de comitere a erorilor, delimitarea și înregistrarea bunurilor acestor uat este imperativă.
- Elaborarea unui plan strategic unitar pentru administrarea patrimoniului pentru perioada post-amalgamare voluntară.
- Extinderea digitalizării și automatizării proceselor în toate localitățile din cluster, implicit pentru domeniul gestionării Patrimoniului public, ceea ce ar permite în mod eficient administrarea,

monitorizarea și controlul patrimoniului, și ar reduce din riscurile de fraudă, pierdere, deteriorare, sau administrare inadecvată a bunurilor.

- Asigurarea utilizării sustenabile a resurselor astfel încât să fie valorificate conform destinației și nevoilor comunității, dar și să se asigure disponibilitatea acestora pentru generațiile viitoare. Bunele practici de utilizare sustenabilă a resurselor sunt esențiale pentru a preveni degradarea patrimoniului public și pentru a maximiza valoarea acestuia în folosul comunității.
- Optimizarea costurilor de administrare a patrimoniului prin analiza fundamentală a proceselor de gestiune și reducerea cheltuielilor inutile, resursele economisite putând fi investite/reinvestite în bunuri/proiecte care aduc un impact pozitiv asupra comunității și autonomiei administrației locale.
- Maximalizarea valorii și randamentului utilizării patrimoniului prin repartizarea strategică a bunurilor în domenii de utilizare, astfel încât utilizarea bunurilor să nu fie limitată doar pentru asigurarea domeniilor sociale, precum educația, cultura, sănătatea, etc., ci să permită și generarea de venituri prin închirierea sau vânzarea acestora în condiții avantajoase.
- Asigurarea transparenței și responsabilității în administrarea bunurilor publice prin implicarea comunității în procesul decizional. Asigurarea unei colaborări 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 patru localități – Leova, Sîrma, Tochile Răducani și Sărata Răzeși, pe perioada anilor 2021-2023, reflectă următoarele particularități:

- Leova înregistrează o creștere a veniturilor totale pe parcursul celor trei ani, cu o majorare notabilă în 2023.
- Sîrma, Tochile Răducani și Sărata Răzeși au venituri totale mai mici în comparație cu Leova, iar structura lor bugetară arată o mai mare dependență de transferuri cu destinație specială (TDS).
- Categoria veniturilor proprii este relativ modestă în toate cele patru localități, indicând o posibilitate de îmbunătățire a autonomiei financiare prin creșterea acestei componente.
- Evoluția veniturilor colectate arată o ușoară creștere în fiecare localitate, dar rămâne proporțional mai mică decât transferurile guvernamentale și defalcările de la impozitele și taxele de stat.

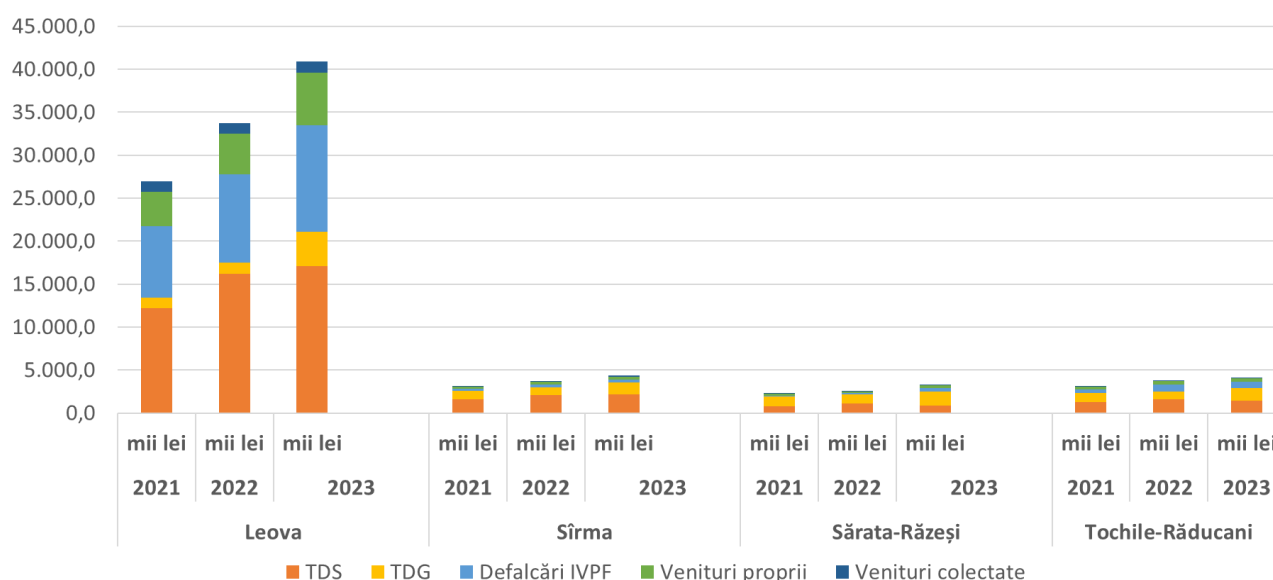


Figura 5. Structura veniturilor bugetelor locale în perioada 2021 - 2023

Evoluția veniturilor totale pentru localitățile Leova, Sîrma, Tochile Răducani și Sărata Răzeși în perioada 2021-2023 evidențiază o tendință de creștere pentru toate cele patru localități. Detalii pentru fiecare localitate sunt prezentate mai jos:

- **Leova.** Veniturile totale au înregistrat o creștere semnificativă, de la 27.696,6 mii lei în 2021 la 49.976,6 mii lei în 2023. Aceasta reprezintă o creștere de aproape 80% în doar doi ani, care în mare parte este datorată creșterii TDG cu cca 225%, a veniturilor proprii cu 52% - de la 4.020,6 mii lei în 2021 și 6.114,3 mii lei în 2023, dar și a defalcărilor IVPF cu cca 49%.
- **Sîrma.** Veniturile totale pentru Sîrma au crescut de la 3.141,2 mii lei în 2021 la 6.237 mii lei în 2023, ceea ce înseamnă o creștere de aproximativ 100%. Această creștere se datorează creșterii veniturilor proprii de cu 74% - de la 182,0 mii lei în 2021 la 316,3 mii lei în 2023, dar și creșterea defalcărilor de la IVPF cu 56% în 2023 comparativ cu 2021.
- **Tochile Răducani.** Localitatea Tochile Răducani a avut o evoluție mai modestă comparativ cu alte localități, veniturile totale crescând de la 3.156 mii lei în 2021 la 4.490 mii lei în 2023. Aceasta reprezintă o creștere de aproximativ 42%. Totuși, este important de menționat că cea mai

semnificativă creștere a fost înregistrată din defalcările de la IVPF, de la 457,9 mii încasate în 2021 la 725 mii încasate în 2023.

- **Sărata Răzeși.** Localitatea Sărata Răzeși a înregistrat la fel o creștere modestă a veniturilor totale, de la 2.264,1 mii lei în 2021 la 3.330,8 mii lei în 2023, înregistrând o creștere de aproximativ 47%. Această evoluție este datorată creșterii de cca 4 ori a defalcărilor IVPF dar și a veniturilor proprii cu 78%.

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

- Leova: Venituri crescute de la 4.581,7 lei în 2021 la 8.775,5 lei în 2023. Creșterea constantă indică o gestiune mai bună a fondurilor.
- Sîrma: De la 3.691,2 lei în 2021 la 7.955,4 lei în 2023. Evoluția pozitivă sugerează o îmbunătățire semnificativă a veniturilor per locuitor.
- Tochile Răducani: A înregistrat creșterea veniturilor pe cap de locuitor, de la 2.647,7 lei în 2021 la 4.001,8 lei în 2023.
- Sărata Răzeși: Creșterea cea mai puțin accentuată, de la 3.080,4 lei în 2021 la 4.862,5 lei în 2023.

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 Leova, Sîrma, Tochile Răducani și Sărata Răzeși evidențiază următoarele tendințe:

- Leova. Capacitatea fiscală a crescut de la 2.038,5 lei în 2021 la 3.244,8 lei în 2023. Această creștere indică un progres constant și susținut în capacitatea fiscală, reflectând eforturi de îmbunătățire a resurselor locale.
- Sîrma. A avut o creștere progresivă de la 510,9 lei în 2021 la 904,7 lei în 2023. Această evoluție pozitivă arată o îmbunătățire constantă și semnificativă a capacității de generare a veniturilor proprii.
- Tochile Răducani. Capacitatea fiscală a crescut de la 663,8 lei în 2021 la 1050,1 lei în 2022, iar în 2023 a atins 980,0 lei.
- Sărata Răzeși. A înregistrat cea mai semnificativă creștere dintre toate localitățile, de la 430,1 lei în 2021 la 1.127,6 lei în 2023. Aceasta arată o îmbunătățire continuă a capacității fiscale.

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

Clasificarea funcțională a cheltuielilor pentru 2023 arată prioritățile fiecărei localități în utilizarea resurselor bugetare. Această clasificare sugerează modul de prioritizare dar și nevoile fiecărei comunități. Astfel:

- Leova: Cheltuieli totale de 48.970 mii lei. Cea mai mare parte a bugetului a fost direcționată către învățământ (16.372 mii lei), urmat de gospodăria de locuințe și servicii comunale (15.452 mii lei), ceea ce se explică în mare parte prin alocațiile către ÎM Salubr Leova pentru prestarea serviciului de gestionarea deșeurilor.
- Sîrma: Cheltuieli totale de 6.190 mii lei. Prioritatea a fost pe învățământ (4.133 mii lei), urmată de servicii de stat (1.009 mii lei). Urmată de grupa Gospodăria comunală (578,9 mii lei).
- Tochile Răducani: Cheltuieli totale de 4.219,4 mii lei. La fel pentru învățământ au fost alocate cea mai mare parte a resurselor (1.542,9 mii lei), urmate de servicii în domeniul economiei (1.106,2 mii lei). Cheltuieli scăzute în alte domenii.
- Sărata Răzeși: Cheltuieli totale de 3.013,8 mii lei. Alocări echilibrate pentru servicii în domeniul economiei (800 mii lei), învățământ (1.106,2 mii lei) constituie cea mai mare pondere din totalul cheltuielilor.

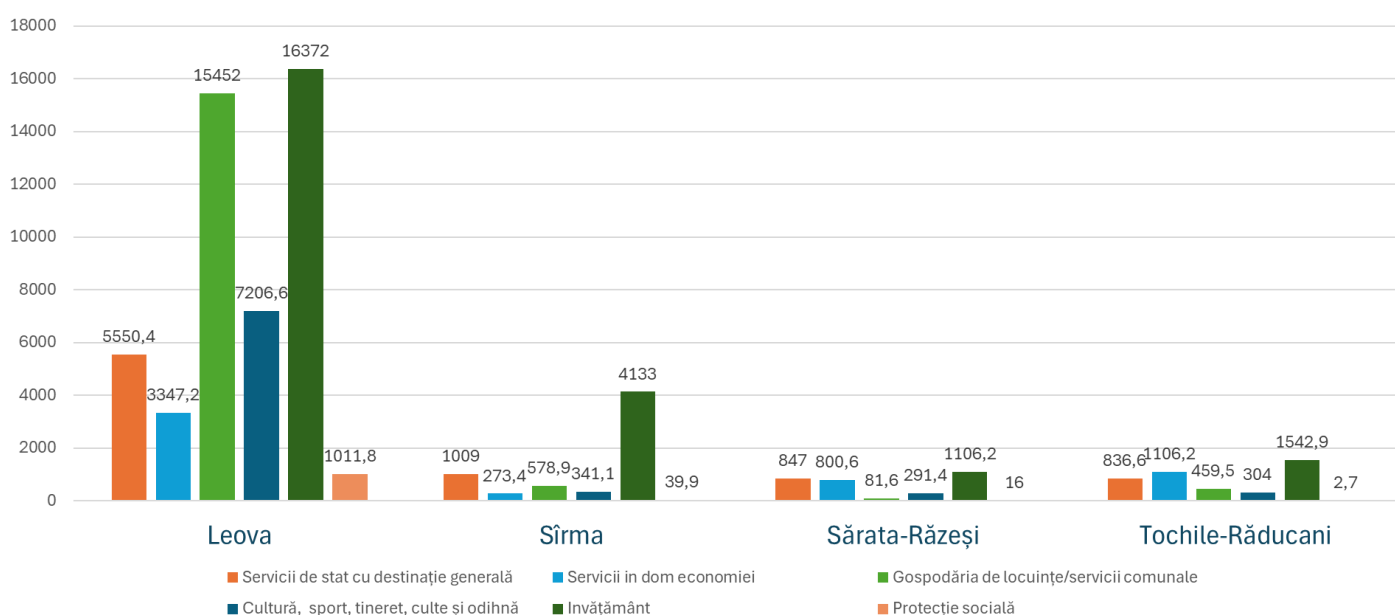


Figura 6. Structura cheltuielilor bugetare conform clasificăției funcționale, 2023

7.2. Provocări și oportunități identificate

- **Pondere scăzută a veniturilor locale și dependența de transferurile de la stat.** Toate UAT prezintă o pondere scăzută a veniturilor proprii în bugetul lor și depind, ca urmare, de transferurile de la stat (speciale sau cu caracter general). Potențialul de creștere a veniturilor proprii este diferit între cele 4 UAT, dar noua primărie va avea oportunitatea de colecta venituri mai mari.
- **Discrepanțe de capacitate fiscală între UAT,** care condiționează mărimea transferului de echilibrare. Diferențele mari în capacitatea fiscală pe cap de locuitor, cum ar fi 904,7 lei la Sîrma față de 3.244,8 lei la Leova, 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 legate de capacitatea fiscală din transferul de echilibrare. Valoarea pentru anul 2023 este foarte apropiată de valoarea pragului.

- **Diferențe în prioritățile de investiții.** Diferențele între UAT în prioritățile de investiții au fost identificate ca o provocare în dezvoltarea unei strategii de dezvoltare comună. Localitățile au priorități diferite: Sărata Răzeși consideră că infrastructura rutieră este esențială pentru atragerea de investiții, în timp ce Leova subliniază importanța rețelelor de apă și canalizare pentru sănătatea publică. Această provocare evidențiază necesitatea unui compromis pentru a dezvolta un plan de investiții echitabil care să integreze nevoile fiecărei comunități. Gestionarea deșeurilor s-a dovedit a fi o problemă recurentă pentru toate localitățile, fiind identificată ca o provocare majoră atât din punct de vedere financiar, cât și operațional. Participanții au subliniat nevoia urgentă de a construi o stație comună de sortare și transfer al deșeurilor, care ar putea fi finanțată prin Fondul de Mediu, oferind o soluție durabilă și eficientă pentru toate localitățile.

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

Bugetul consolidat (Tabelul 7) al celor patru localități (Leova, Sîrma, Tochile Răducani și Sărata Răzeși) însumează **64.034,4 mii lei**, cu surse diverse de venituri:

- Transferurile cu destinație specială reprezintă o parte semnificativă a bugetului, cu 21.601,7 mii lei, dintre care 18.933,3 mii lei sunt destinați educației, subliniind prioritatea acordată acestui sector.
- Transferurile cu destinație generală constituie 8.395,5 mii lei, arătând o contribuție importantă a transferurilor necondiționate.
- Defalcările de la impozitele și taxele de stat (IVPF) constituie 13.861,6 mii lei, reflectând contribuția semnificativă a impozitelor la bugetul local.
- Valoarea totală a veniturilor proprii este de 7.199,1 mii lei, incluzând:
 - Taxe locale: 3.616,7 mii lei- cea mai mare parte din veniturile proprii.
 - Impozitul funciar: 735,4 mii lei
 - Impozitul pe bunurile imobiliare: 1.1170 mii lei
 - Alte venituri proprii: 1.730 mii lei.
- Valoarea veniturilor colectate de 1.592,4 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 2.000 mii MDL.** Această sumă are rolul de a sprijini funcționarea generală a bugetelor UAT-urilor amalgamate, contribuind la acoperirea cheltuielilor curente și la asigurarea furnizării serviciilor publice esențiale. Este un sprijin financiar stimulat, dar care poate fi necesar pentru a compensa eventualele deficite și pentru a asigura continuitatea și extinderea serviciilor publice de bază, în contextul reorganizării teritoriale.
- **Transferuri cu destinație specială pentru dezvoltarea infrastructurii în valoare de 11.917,1 mii 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	Leova	Sîrma	Sărata-Răzeși	Tochile-Răducani	Amalgamat	Amalgamat + stimulente financiare
VENITURI						
Venituri total	49.976,6	6.237,0	3.330,8	4.490,0	64.034,4	66.034,4
Transferuri cu destinație specială	17.092,3	2.185,8	898,8	1.424,8	21.601,7	21.601,7
TDS educație	14.423,9	2.185,8	898,8	1.424,8	18.933,3	18.933,3
Transferuri cu destinație generală	3.992,3	1.337,4	1.583,5	1.482,3	8.395,5	8.395,5
Defalcări IVPF	12.365,1	393,0	378,5	725,0	13.861,6	13.861,6
Venituri proprii	6.114,3	316,3	393,9	374,6	7.199,1	7.199,1
- taxe locale	3.519,1	42,9	12,1	42,6	3.616,7	3.616,7
- impozitul funciar	241,6	116,4	216,0	161,4	735,4	735,4
- impozitul pe bunurile imobiliare	1.077,0	3,8	11,6	24,6	1.117,0	1.117,0
- alte venituri proprii	1.276,6	153,2	154,2	146,0	1.730,0	1.730,0
Venituri colectate	1.323,1	100,4	76,2	92,7	1.592,4	1.592,4
Transferuri pentru susținerea bugetelor (până în 2030)						2.000,0
Transferuri cu destinație specială pentru dezvoltarea infrastructurii						11.917,1
CHELTUIELI						
Cheltuieli total	48970,0	6190,0	3013,8	4219,4	62.393,2	62.393,2
Servicii de stat cu destinație generală	5550,4	1009	847	836,6	8.243,0	
Servicii în dom economiei	3347,2	273,4	800,6	1106,2	5.527,4	
Gospodăria de locuințe/servicii comunale	15452,0	578,9	81,6	459,5	16.572,0	
Ocrotirea sănătății	30,0				30,0	
Cultură, sport, tineret, culte și odihnă	7206,6	341,1	291,4	304	8.143,1	
Învățământ	16372	4133	1106,2	1542,9	23.154,1	
Protecție socială	1011,8	39,9	16	2,7	1.070,4	
Rezultat bugetar (Surplus/deficit)					+1.641,2	+3.641,2
Rezultat bugetar / an (Surplus/deficit)						+15.558,3
<i>Nr populației</i>	5695	784	685	1122	8286	
<i>Venituri total pe locuitor</i>	8.775,5	7.955,4	4.862,5	4.001,8	7.728,0	
<i>Venituri proprii pe locuitor</i>	1.073,6	403,4	575,0	333,9	868,8	
<i>Venituri proprii și defalcări pe locuitor</i>	3.244,8	904,7	1.127,6	980,0	2.541,7	

Bugetul consolidat al celor patru 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 efortului fiscal local, implicat a veniturilor locale, precum și optimizarea cheltuielilor. Printre aspectele esențiale identificate se numără:

- Importanța unor investiții strategice pentru dezvoltarea comunității, inclusiv modernizarea infrastructurii administrative și îmbunătățirea transportului public.
- Necesitatea unor politici naționale care să sprijine financiar UAT-urile amalgamate și să le ofere resursele necesare pentru reabilitarea infrastructurii esențiale.

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, au relevat diferențe între localități, subliniind abordări diferite privind prioritățile și metodele.

- Uniformizarea și majorarea taxelor locale. Se observă variații semnificative în cuantumul taxelor locale între localități. De exemplu, taxa pentru amenajarea teritoriului este de 60 lei la Sărata Răzeși, dar ajunge la 150 lei la Leova. Uniformizarea ar aduce mai multă echitate și ar facilita planificarea financiară a viitoarei unități.
- Revizuirea impozitelor pe proprietate, deoarece impozitele actuale sunt subestimate față de valoarea reală a proprietăților. La Leova, de exemplu, impozitul anual pe proprietate generează 1.077 mii lei, iar la Sîrma de 3,8 mii lei. Totuși, modernizarea și dezvoltarea locuințelor nu se reflectă în impozite. Ar trebui ca impozitele să țină pasul cu realitatea.
- Evaluarea periodică a proprietăților și impozitelor asociate. Sunt necesare evaluări periodice ale proprietăților pentru a reflecta mai bine valoarea actuală și a ajusta corespunzător impozitele. Evaluările trebuie să fie făcute în mod regulat, altfel se pierde valoarea la zi, iar rămânând la evaluările vechi, valoarea impozitelor devine cu timpul ne semnificativă.
- Creșterea impozitelor funciare. Impozitul funciar reprezintă o oportunitate importantă de creștere a veniturilor, mai ales pentru localitățile rurale cu terenuri agricole extinse. S-a discutat despre aplicarea cotelor majorate pentru terenurile agricole nelucrat timp de 2 ani consecutiv.
- Introducerea de taxe suplimentare pentru servicii speciale. Există diferențe notabile în tr primării în ceea ce privește taxele pentru anumite servicii, iar bunele practici pot fi adoptate de noua primărie amalgamată.
- Creșterea gradului de colectare a taxelor. Administrarea/colectarea taxelor este esențială pentru creșterea veniturilor fără a impune noi impozite. Diferențele în capacitatea de colectare reflectă limitările administrative și resursele disponibile în fiecare localitate. O primărie nouă va avea posibilitatea de a uniformiza și practicile de administrare a taxelor și impozitelor, aplicând cele mai bune practici, crescând gradul de colectare.

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 contribui la scăderea costurilor cu personalul.
- Reducerea cheltuielilor de întreținere și utilități prin partajarea clădirilor administrative. Utilizarea comună a clădirilor ar putea economisi cel puțin 15% din costurile anuale de electricitate și încălzire.
- Prioritizarea cheltuielilor pe proiecte strategice: presupune investirea în proiectele care aduc cele mai mari beneficii economice și sociale pentru comunitate, în funcție de nevoile specifice fiecărei localități, cum ar fi infrastructura rutieră sau rețelele de apă și canalizare.
- Optimizarea achizițiilor publice prin licitații comune. Licitațiile centralizate pentru toate localitățile pot reduce costurile cu aproximativ 25%, oferind capacitatea de a negocia prețuri mai bune și de a evita duplicarea costurilor.
- Digitalizarea serviciilor publice pentru eficientizare. Implementarea unui sistem digital de gestionare a plăților și documentelor ar reduce cheltuielile administrative cu aproximativ 10% anual, prin reducerea consumului de hârtie și a timpului de procesare.

În rezultatul discuțiilor, au fost identificate și **potențialele proiecte de investiții pentru dezvoltarea comunității**, care ar urma să fie finanțate din contul transferului pentru dezvoltarea infrastructurii, în sumă de circa 12 mil. lei, și anume:

- ✓ **Crearea unui sistem eficient de gestionare a deșeurilor** prin dezvoltarea unui sistem integrat de colectare și reciclare a deșeurilor și prin achiziționarea de echipamente pentru reciclare, astfel încât o parte din deșeuri să fie valorificate și să aducă venituri suplimentare
- ✓ **Extinderea rețelei de apă potabilă și canalizare.** Modernizarea sistemului de apă și canalizare în localitățile unde aceste servicii lipsesc sau sunt insuficiente. Proiectele propuse includ extinderea alimentării cu apă în Sărata-Răzeși și Tochile-Răducani și reabilitarea rețelelor existente în Leova.
- ✓ **Reabilitarea și modernizarea drumurilor locale și a infrastructurii de transport.** Reabilitarea drumurilor din Leova și Sărata-Răzeși, localități unde traficul este intens și infrastructura este deteriorată. Este necesară și extinderea transportului public, doar că acesta ar fi un proiect viitor, după ce se îmbunătățește infrastructura rutieră.
- ✓ **Modernizarea iluminatului public și eficiența energetică.** Instalarea sistemelor LED pentru iluminatul stradal, ceea ce ar reduce costurile cu electricitatea cu până la 30%.
- ✓ **Stimularea dezvoltării economice prin investiții în turism și industrie.** Amenajarea unui parc industrial, unde să fie atrase afaceri locale și internaționale. De asemenea, promovarea turismului rural, prin dezvoltarea unor trasee turistice și modernizarea pensiunilor existente.

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.

- Stabilirea unei taxe de salubritate anuale de cel puțin 25 lei per persoană/ lunar, 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.