

VIZIUNEA UAT AMALGAMATE  
ÎN CADRUL CLUSTERULUI  
GEAMĂNA / ZOLOTIEVCA / OCHIUL ROȘ

IUNIE 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 .....	10
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
	.....	21
4.4.	Propuneri pentru furnizarea și îmbunătățirea serviciilor publice .....	21
V.	Dimensiunea 3: INSTITUȚIILE PUBLICE .....	24
5.1.	Situația actuală .....	24
5.2.	Provocări și oportunități identificate.....	25
5.3.	Viziune cu privire la sistemul de instituții publice în cadrul UAT amalgamate .....	27
5.4.	Propuneri pentru îmbunătățirea funcționării și eficientizarea sistemului de instituții publice .....	28
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 .....	33
6.4.	Propuneri pentru îmbunătățirea gestionării patrimoniului public .....	34
VII.	Dimensiunea 5: FINANȚELE PUBLICE ȘI PROIECTE DE INVESTIȚII .....	36
7.1.	Situația actuală .....	36
7.2.	Provocări și oportunități identificate.....	38
7.3.	Viziune privind oportunitățile de creștere a veniturilor și de optimizare a cheltuielilor în cadrul UAT amalgamate. Lista priorităților de investiții sau achiziții pentru următorii ani în cadrul UAT amalgamate din contul stimulentei financiare și a altor surse financiare.....	39
7.4.	Propuneri privind oportunitățile de creștere a veniturilor în cadrul UAT amalgamate .....	42

## 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 Geamăna, Zolotievca, Ochiul Roș, raionul Anenii Noi.

Amalgamarea unităților administrativ-teritoriale urmărește consolidarea capacității administrative prin creșterea eficacității instituționale, eficienței operaționale și calității serviciilor publice furnizate cetățenilor. Această reorganizare teritorială permite o alocare mai rațională și sustenabilă a resurselor disponibile, oferind premisele unei guvernări locale mai responsabile și mai orientate către rezultate.

Prin punerea în valoare a poziționării geografice comune și a colaborărilor deja existente între localități, consolidarea teritorială favorizează o administrare mai eficientă și integrată a resurselor, facilitând extinderea accesului la servicii publice calitative și contribuind la progresul durabil al comunităților implicate.

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 trei UAT pe parcursul fiecărei etape metodologice, oferind expertiză tehnică și consultanță în colectarea și analizare datelor, planificarea și organizarea activităților.

Procesul de elaborare a Viziunii s-a desfășurat într-un cadru participativ structurat în trei etape esențiale:

- colectarea și analiza datelor;
- examinarea participativă a dimensiunilor funcționale ale administrației public/e locale;
- consolidarea unei viziuni integrate.

Pe parcursul lunii iunie 2025, au fost organizate cinci sesiuni tematice, cu participarea reprezentanților APL 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.

Astfel, prin participarea activă, actorii locali au contribuit la formularea unei viziuni fundamentate pe date reale și nevoile specifice ale comunităților.

Rezultatele finale sintetizate în acest document includ un set de propuneri și planuri de reorganizare care vor ghida procesul post-amalgamare și vor sprijini autoritățile publice locale amalgamate în procesul de reorganizare instituțională. De asemenea, aceste rezultate pot fi utilizate pentru a informa și consulta 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 și a unui sistem eficient de instituții publice, gestionarea sustenabilă a patrimoniului public și optimizarea finanțelor publice locale**. Totodată, acest proces își propune să devină un exemplu reaplicabil pentru alte comunități din Republica Moldova, contribuind astfel la consolidarea administrației publice locale la nivel național.

Prin abordarea participativă a acestui proces, care implică autoritățile locale, experți și comunitățile locale, documentul oferă o perspectivă complexă și cuprinzătoare asupra beneficiilor și provocărilor amalgamării, precum și o direcție strategică pentru viitorul UAT amalgamate din cadrul clusterului Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș.

## II. Date și informații generale

Unitățile administrativ-teritoriale comuna Geamăna, comuna Zolotievca și comuna Ochiul Roș, raionul Anenii Noi, au inițiat procesul de amalgamare voluntară prin Deciziile Consiliilor comunale nr. 5/2 din 10 octombrie 2024, nr. 03/07 din 04 aprilie 2025 și respectiv nr. 02/07 din 14 aprilie 2025.

Localitățile Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș, reprezintă unități administrativ-teritoriale de tip comună, în componența cărora sunt incluse localitățile s. Batîc, s. Larga, s. Nicolaevca, s. Picus, care sunt situate la circa 40 - 60 km la sud - est de mun. Chișinău. Distanțele dintre localități nu depășesc 25 km, însă distanța medie este în jur de 12 km.

Teritorial, localitățile constituie cumulativ o unitate administrativ teritorială cu suprafața de circa și sunt amplasate într-o zonă de câmpie, caracterizată de terenuri fertile favorabile agriculturii, într-o regiune ușor colinară, specifică acestor zone ale țării.

Populația cumulată a localităților constituie circa 4205 locuitori grupate în 1953 gospodării. Conform datelor furnizate de Biroul Național de Statistică, dinamica populației în ultimii 10 ani, din 2014 până în 2024 a fost una pozitivă în comuna Geamăna, cu o ușoară creștere a numărului de cetățeni de la 3062 la 3111, la fel și în comuna Ochiul Roș de la 356 la 410, iar în comuna Zolotievca, se constată o ușoară descreștere a numărului de cetățeni de la 807 în 2014 la 684 în 2024.

Fiecare primărie implicată în procesul de amalgamare voluntară dispun în prezent, de documente de planificare strategică elaborate individual, reflectând priorități și obiective adaptate contextului specific al fiecărei UAT.

Unitățile administrativ-teritoriale sunt parte din Regiunea de Dezvoltare Centru și din Grupul de Acțiune Locală „Drumul Vechi Moldovenesc”, context care le conferă un cadru comun de colaborare intercomunitară, planificare teritorială și atragere de fonduri. Apartenența la același GAL consolidează relațiile funcționale dintre localități, facilitând inițiative comune și dezvoltarea unor priorități strategice convergente. Aceste elemente contribuie la coeziunea teritorială și socială a UAT-urilor, creând premise solide pentru constituirea unei entități administrative unificate, capabile să valorifice sinergic resursele, potențialul local și avantajele colaborării existente.

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

	<b>GEAMĂNA</b>	<b>ZOLOTIEVCA</b>	<b>OCHIUL ROȘ</b>
<b>Primar</b>	<b>STURZA EDUARD</b>	<b>ILIȘOV VLADIMIR</b>	<b>OSTAPENCO MARIA</b>
<b>Suprafața UAT (km2)</b>	<b>50,05</b>	<b>3,44</b>	<b>17</b>
<b>Populația UAT</b>	<b>3111</b>	<b>684</b>	<b>410</b>
<b>Regiunea de dezvoltare</b>	<b>Centru</b>	<b>Centru</b>	<b>Centru</b>
<b>Nr. Gospodăriilor casnice</b>	<b>1200</b>	<b>557</b>	<b>196</b>

	<b>GEAMĂNA</b>	<b>ZOLOTIEVCA</b>	<b>OCHIUL ROȘ</b>
<b>Strategia de dezvoltare socio-economică</b>	<b>Strategia de dezvoltare socio-economică 2021-2026</b>	<b>Plan strategic de dezvoltare socio-economică 2024-2029</b>	<b>Planul strategic de dezvoltare socio-economică 2020-2025</b>
<b>Plan de Dezvoltare Economică</b>	X	X	X
<b>Alte Documente Strategice Adoptate</b>	X	X	X
<b>Deține APL experiențe de cooperare intercomunitară?</b>	✓	✓	✓
<b>Membri GAL</b>	<b>Grupul de acțiune locală „Drumul Vechi Moldovenesc”</b>		

*\*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

Structura instituțională și resursele umane constituie componentele de bază ai activității administrației publice locale, influențând în mod direct capacitatea unei UAT de a-și îndeplini funcțiile administrative, de a implementa deciziile autorităților deliberative și executive, precum și de a furniza servicii publice eficiente, transparente și orientate spre cetățean. Aceste două componente reflectă atât organizarea internă a aparatului administrativ, cât și calitatea, competențele și stabilitatea profesională a personalului implicat în guvernarea locală.

Efectivele limită ale primăriilor au fost aprobate de consiliile comunale în fiecare caz, și doar în comuna Geamăna a fost aprobată structura organizatorică și organigrama aparatului primăriei.

La nivelul structurii instituționale și al resurselor umane, cele trei primării participante în procesul de amalgamare, Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș, prezintă un grad diferit de capacitate administrativă, reflectat în dimensiunea efectivului de personal. Astfel, Primăria Geamăna dispune de aproximativ 17 unități de personal, Zolotievca – 11 unități, iar Ochiul Roș circa 7,75 unități. Diferențele în dimensiunea efectivului de personal a localităților reflectă grade diferite de capacitate administrativă, unde, în cazul primăriei Geamăna, numărul mai mare de unități a sporit acoperirea mai completă a funcțiilor esențiale și o capacitate sporită de implementare a politicilor publice locale.

Efectivul-limită consolidat este constituit din 15 funcționari publici (inclusiv actualii primari), 3 funcții administrative de specialitate și 17,75 funcții auxiliare, reprezentate grafic în Figura 1. Ponderea personalului de conducere din totalul efectivului-limită mai mică de 30%, în conformitate cu normele recomandate la nivel național. Ponderea personalului de execuție este de circa 45 %, iar, funcțiile auxiliare la fel ajung la o pondere de 45 % din totalul personalului. Gradul de ocupare al funcțiilor este de peste 90%.

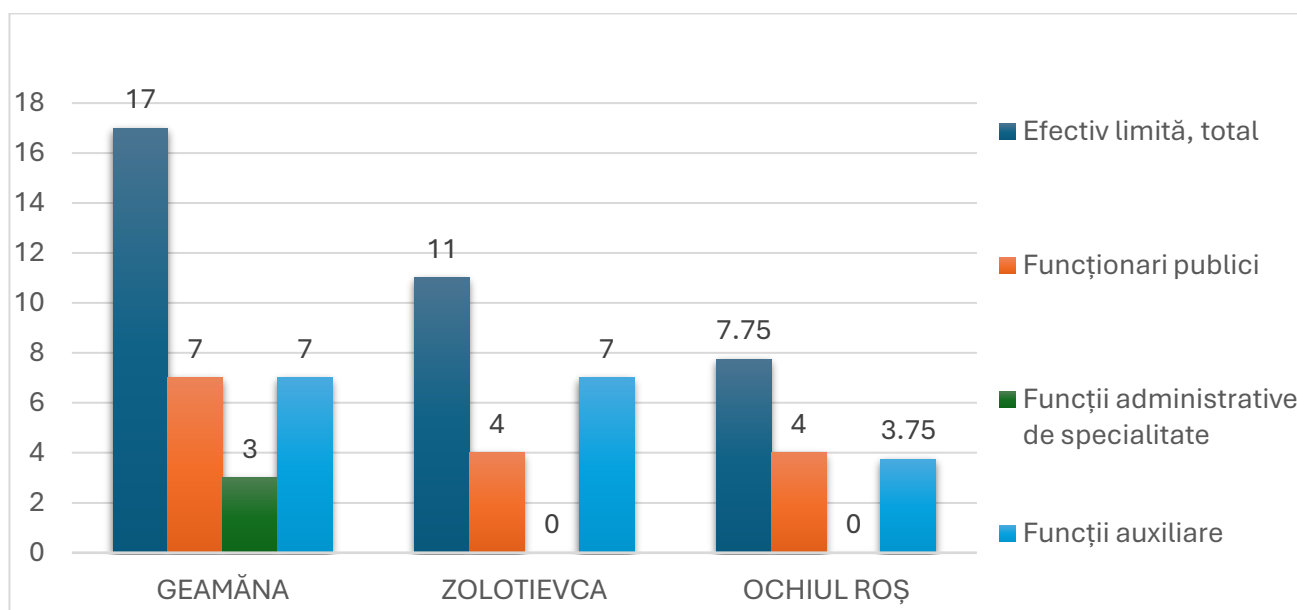


Figura 1. Efectivul limită și stările de personale ale UAT, 2024

Structura funcțională a primăriilor implicate în amalgamarea voluntară reflectă modelul specific UAT-urilor de nivelul I din Republica Moldova, atât în privința efectivului-limită, cât și a repartizării posturilor cu caracter general. Toate cele trei primării dispun de funcții administrative de bază: primar, secretar al consiliului local, contabil-șef, specialist în percepere fiscală și specialist funciar, iar personalul de specialitate este prezent în mod consecvent, dar diferă numeric de la o localitate la alta. Prin comparație, Primăria Geamăna, având un efectiv mai mare de personal, se distinge prin includerea unor funcții generice suplimentare în structura sa organizațională, precum specialist în protecția drepturilor copilului și specialist în achiziții publice, reflectând un grad mai ridicat de complexitate administrativă și funcțională. (Tabel 2)

Capacitatea administrativă a localităților, fie calculată ca ponderea cheltuielilor administrative în veniturile proprii, defalcări de la impozite și taxe de stat, fie adăugând și transferurile cu destinație generală denotă o situație financiară complicată, unde ponderea cheltuielilor administrative depășesc 50 la sută din suma totală a veniturilor, în cazul com. Geamăna și com. Ochiul Roș, iar, în com. Zolotievca, ponderea este la limita de a depăși 50 %, ceea ce arată că, resursele financiare sunt utilizate preponderent pentru asigurarea cheltuielilor de personal și denotă o dependență de transferurile de la stat (TDG sau TDS).

La capitolul infrastructură instituțională, s-a determinat că fiecare primărie își desfășoară activitatea în sediul propriu - cu suprafețe între 220 și 150 mp - asigurând spațiu adecvat activității administrative separate ale primăriilor, dispunând și de sală de ședințe. La fel în cadrul sediului comunelor Zolotievca și Ochiul Roș există spații suplimentare pentru instituirea ghișeu unic sau pentru organizarea unor servicii administrative noi, iar, în com. Geamăna la moment spații disponibile nu sunt, dar, primăria dispune de alte edificii administrative care poate găzdui servicii noi instituite.

Din perspectiva, amalgamării, modul de activitate a primăriei amalgamate se planifică a fi organizată într-un sistem descentralizat, astfel, anumiți angajați ai primăriei urmează să exercite activitatea în localitățile din componența UAT amalgamate. Totodată, pentru a asigura continuitatea și accesul la serviciile publice administrative acordate de primărie, în toate localitățile urmează a fi instituite ghișee unice, care vor acorda suport cetățenilor în obținerea serviciilor, concomitent, acest ghișeu unic ar putea cumula atribuțiile unui Centru unificat de prestare a serviciilor (CUPS) pentru prestarea inclusiv a serviciilor oferite de autoritățile sau instituțiile administrației publice centrale.

*Tabel 2. Categoriile de posturi funcționale*

CATEGORII		GEAMĂNA	ZOLOTIEVCA	OCHIUL ROȘ
Posturi operaționale	Funcție de demnitate publică	Primar	Primar	Primar
	Funcție publică de conducere	Secretar/ă al/a consiliului local	Secretar/ă al/a consiliului local	Secretar/ă al/a consiliului local
		Contabil/ă-șef	Contabil/ă-șef	Contabil/ă-șef

CATEGORII		GEAMĂNA	ZOLOTIEVCA	OCHIUL ROȘ
	Funcție publică de execuție	Specialist/ă principal/ă Domeniul perceprii impozitelor	Specialist/ă principal/ă Domeniul perceprii impozitelor	Specialist/ă principal/ă Domeniul perceprii impozitelor
		Specialist/ă principal/ă Domeniul reglementării proprietății funciare și cadastru	Specialist/ă principal/ă Domeniul cadastru (inginer cadastral)	Specialist/ă principal/ă Domeniul relații funciare
		Specialist/ă principal/ă Domeniul protecția drepturilor copilului		
		Specialist/ă principal/ă Domeniul achiziții publice		
	Personal de specialitate	Contabil/ă superior/ră	Contabil/ă	Contabil/ă
		Contabil/ă		
		Operator/re calculator		
Posturi de suport	Personal auxiliar	Personal calificat - Electrician	Personal calificat - Electrician	
		Personal calificat - Conducător/re auto	Personal calificat - Conducător/re auto (tractorist)	Personal calificat - Conducător/re auto
		Muncitor/e calificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare spații verzi)	Muncitor/e calificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare spații verzi) - grădinar	Muncitor/e calificat/ă (lăcătuș)
		Muncitor/e necalificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare de încăperi de producție și de serviciu)	Muncitor necalificat (Fochist)	Muncitor/e necalificat/ă (îngrijitor/îngrijitoare de încăperi de producție și de serviciu)
		Paznic/ă		Paznic/ă, Fochist, Curier

### 3.2. Provocări și oportunități identificate

În cadrul atelierului tematic, grupurile de lucru formate din reprezentanții celor trei APL-uri au identificat o serie de probleme, oportunități și direcții de îmbunătățire a situației existente în contextul procesului de amalgamare. Printre provocările majore evidențiate se regăsesc: resursele financiare limitate, numărul redus de funcționari publici, lipsa funcțiilor specializate. Totodată, s-a constatat o capacitate redusă de atragere a investițiilor, ceea ce este generat de

lipsa unor specialiști dedicați și de valorificare a oportunităților de finanțare externă, aspecte ce afectează direct dezvoltarea instituțională și livrarea serviciilor publice.

**Resursele financiare limitate** reduce posibilitatea de a crea posturi noi sau de a atrage specialiști în domenii esențiale. Lipsa fondurilor nu asigură salarii competitive ceea ce duce la migrarea personalului calificat către alte sectoare de activitate.

**Numărul redus de funcționari publici** generat de capacitatea financiară limitată, reprezintă cea mai mare provocare a autorităților publice locale din localitățile participante în cluster, fiind o povară care îngreunează actul de administrare. În contextul problemei vizate, efectivul limitat de cadre duce la supraîncărcarea funcționarilor sau neacoperirea unor atribuții importante ale administrației.

**Lipsa funcțiilor specializate** este o consecință ce derivă din probleme evocate anterior, astfel, din cauza bugetelor limitate și a imposibilității de a mări efectivul-limită, mai multe sectoare administrative nu sunt acoperite cu posturi specializate, iar, aici fiind dat ca exemplu lipsa specialiștilor în domeniul atragerii investițiilor, gestionarea proiectelor. Totodată, a fost invocată inclusiv problema ce ține de identificarea cadrelor specializate, într-un context de depopulare și lipsa interesului de a activ a în localități rurale sau din cauza salarizării insuficiente.

**Capacitate redusă de atragere a investițiilor** - lipsa de personal dedicat domeniului atragerii investițiilor și managementul proiectelor reduce capacitatea administrației de elaborare și implementare a proiectelor de dezvoltare locală, astfel, autoritatea publică locală este mai puțin eficientă în atragerea fondurilor de dezvoltare, gestionarea fondurilor publice și în realizarea investițiilor, ceea ce limitează semnificativ dezvoltarea localităților și modernizarea serviciilor publice.

Corespunzător, în localități, nu există personal specializat pentru funcțiile relevante dezvoltării locale (investiții, management de proiect), furnizării de servicii (deservire cetățeni/front-office), IT 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.

În cadrul tuturor celor trei UAT-uri, personalul auxiliar - precum paznici, șoferi, îngrijitori etc. constituie o pondere considerabilă din totalul angajaților, depășind jumătate din efectiv. Această configurație a fost percepută ca un obstacol în calea consolidării instituționale, întrucât alocarea resurselor umane este orientată preponderent spre funcții de suport, în defavoarea celor operaționale și strategice. În contextul în care primăriile sunt tot mai solicitate să răspundă unor cerințe administrative complexe - precum digitalizarea, creșterea transparenței și diversificarea serviciilor - actualele structuri de personal pot fi considerate neadaptate atribuțiilor administrației publice locale.

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

Structura organizațională propusă (Tabelul 3), împreună cu organigrama UAT amalgamate pentru clusterul Geamăna / Zolotievca / Ochiul Roș (Figura 3), au fost elaborate în mod participativ în cadrul atelierului de lucru, cu implicarea activă a primarilor, secretarilor locali și a specialiștilor din administrațiile publice locale.

Proiectarea structurii instituționale a fost bazată pe problemele și oportunitățile identificate în timpul sesiunilor de lucru, participanții exprimând convingerea că noua organizare instituțională va contribui la creșterea eficienței administrative și la o mai bună adaptare la cerințele complexe ale unei administrații moderne

*Tabel 3. Structura organizațională a UAT amalgamate pentru clusterul Geamăna / Zolotievca / Ochiul Roș*

<b>Consiliul Local</b>	Rol legislativ la nivel local, responsabil pentru adoptarea de decizii, regulamente și politici esențiale în funcționarea localității.
<b>Primarul</b>	Este reprezentantul executiv al autorității publice locale, cu responsabilități în implementarea deciziilor Consiliului Local; Coordonează administrația publică și supraveghează funcționarea tuturor departamentelor și serviciilor locale. Are rol de reprezentare a comunității cu alte instituții publice și private.
<b>Viceprimarul</b>	Sprrijină 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.).
<b>Secretarul Consiliului Local</b>	Responsabil de asigurarea legalității actelor administrative, organizarea activității Consiliului Local etc.
<b>Jurist (resurse umane și protecția muncii)</b>	Asigură consilierea juridică și elaborarea, revizuirea și avizarea actelor normative interne și a contractelor, garantând conformitatea legală și reprezentând instituția în fața autorităților și instanțelor. Concomitent, asigură segmentul de management a resurselor umane, se ocupă de recrutare, instruire și gestionarea personalului. Pe domeniul protecție muncii, asigură respectarea normelor de securitate și sănătate în muncă în cadrul autorității publice, prin elaborarea instrucțiunilor specifice, monitorizarea riscurilor profesionale, instruirea personalului și aplicarea măsurilor preventive pentru evitarea accidentelor de muncă.
<b>Serviciul dezvoltare locală</b>	Acest serviciu se ocupă de planificarea, promovarea și realizarea dezvoltării durabile și echilibrate a comunității. - Specialist în investiții și managementul proiectelor: Coordonează identificarea și evaluarea surselor de finanțare, pregătește documentația de proiect și monitorizează implementarea, asigurând respectarea bugetului, calendarului și indicatorilor de performanță. - Specialistul în domeniul funciar / cadastru are rolul de a gestiona și reglementa utilizarea terenurilor în conformitate cu legislația în vigoare, asigurând implementarea politicilor funciare locale, actualizarea evidenței terenurilor și avizarea documentațiilor privind schimbarea destinației, concesionarea sau vânzarea acestora, contribuind astfel la o administrare eficientă și sustenabilă a patrimoniului funciar / actualizarea datelor cadastrale, coordonând procesul de măsurători topografice, delimitarea și înregistrarea proprietăților în sistemul național de cadastru, precum și verificarea conformității documentațiilor cadastrale cu reglementările tehnice și juridice, pentru a garanta securitatea dreptului de proprietate și utilizarea corectă a terenurilor. - Specialistul în protecția mediului și gestionarea spațiilor verzi are responsabilitatea de a monitoriza respectarea reglementărilor de mediu la nivel local, de a elabora și implementa măsuri pentru protecția și utilizarea sustenabilă a resurselor naturale, precum și de a coordona întreținerea, amenajarea și extinderea spațiilor verzi / fondului forestier al APL etc..
<b>Serviciul socio-cultural</b>	Coordonează și implementează programe și proiecte în domeniul social și cultural, promovând incluziunea, dezvoltarea comunitară și păstrarea patrimoniului prin activități educative, recreative și culturale. - Specialist tineret cultură și sport - elaborează, coordonează și monitorizează programe și proiecte destinate tineretului, culturii și sportului, asigurând accesul la finanțări, parteneriate și infrastructura necesară pentru dezvoltarea armonioasă a comunității.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Specialist asistență socială - asigură intervenții sociale prin evaluarea nevoilor comunității, coordonarea serviciilor de sprijin și colaborarea cu partenerii (ONG, autorități, instituții) pentru prevenirea și gestionarea situațiilor de risc social.</li> <li>- Specialistul în protecția drepturilor copilului are rolul de a identifica, monitoriza și interveni în situațiile de risc privind copiii, asigurând respectarea drepturilor acestora, colaborând cu instituțiile relevante și oferind sprijin familiilor în vederea prevenirii abuzurilor și separării copilului de mediul familial.</li> </ul>
<b>Serviciul buget-finanțe</b>	<p>Această unitate gestionează toate aspectele financiare ale administrației publice, inclusiv bugetul, contabilitatea și fiscalitatea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilul-șef supraveghează operațiunile financiare și se asigură de conformitatea cu legislația financiară.</li> <li>- Contabilii (specialist contabil) - gestionează evidența și operațiunile financiar-contabile ale instituției, întocmind documente justificative, rapoarte financiare și fiscale și monitorizând respectarea bugetului și a legislației în vigoare etc.</li> <li>- Contabil planificare - elaborează previziuni bugetare și scenarii de finanțare pe baze economico-financiare, monitorizează execuția bugetului și analizează derapajele pentru a propune ajustări la timp.</li> <li>- Specialiștii achiziții publice se ocupă organizarea procesului de achiziții publice.</li> <li>- Specialist percepere fiscală - gestionează încasările din taxe și impozite, înregistrând corect plățile, monitorizând termenele de scadență și aplicând procedurile de ajustare sau penalizare conform legislației fiscale.</li> </ul>
<b>Serviciul evidență și stare civilă</b>	<p>Acest serviciu asigură toate funcțiile și activitățile necesare bunei funcționări a instituției primăriei, în ansamblu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Specialistul în evidență, petiții și arhivă este responsabil de gestionarea circuitului documentelor oficiale, înregistrarea și soluționarea petițiilor adresate administrației publice locale, precum și de organizarea, păstrarea și valorificarea arhivei instituționale, în conformitate cu prevederile legale privind transparența și accesul la informație.</li> <li>- Specialist deservire cetățeni ghișeu unic (CUPS) - gestionează cererile cetățenilor la ghișeu unic, furnizând informații și asistență, colectând documentele și taxele necesare și asigurând transmiterea și monitorizarea soluționării acestora în termenele</li> <li>- Specialist IT proiectează și întreține infrastructura tehnologică, asigurând funcționarea rețelelor și sistemelor informatice.</li> </ul>
<b>Serviciul Administrativ și gospodărie</b>	<p>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.</p>

**Viziunea privind structura instituțională și resursele umane** a unității administrativ-teritoriale amalgamate în clusterul Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș prezintă o schimbare administrativ-organizatorică complexă, prin identificarea posturilor generice noi și re-structurarea complexă a efectivului-limită în subdiviziuni specializate, utilizând resursele umane mai eficient, cu suplینirea domeniilor de competență neacoperite anterior.

Corespunzător, potrivit viziunii elaborate, noua administrație a primăriei poate fi constituită din circa 33 unități de personal, repartizate eficient pe categorii de posturi, astfel încât masa critică a efectivului limită să fie ocupată de posturi operaționale care exercită atribuțiile în conformitate cu competențele legale ale administrației publice legale, după cum este indicat în Figura 2.



Figura 2. Descrierea categoriilor de posturi din cadrul UAT amalgamate

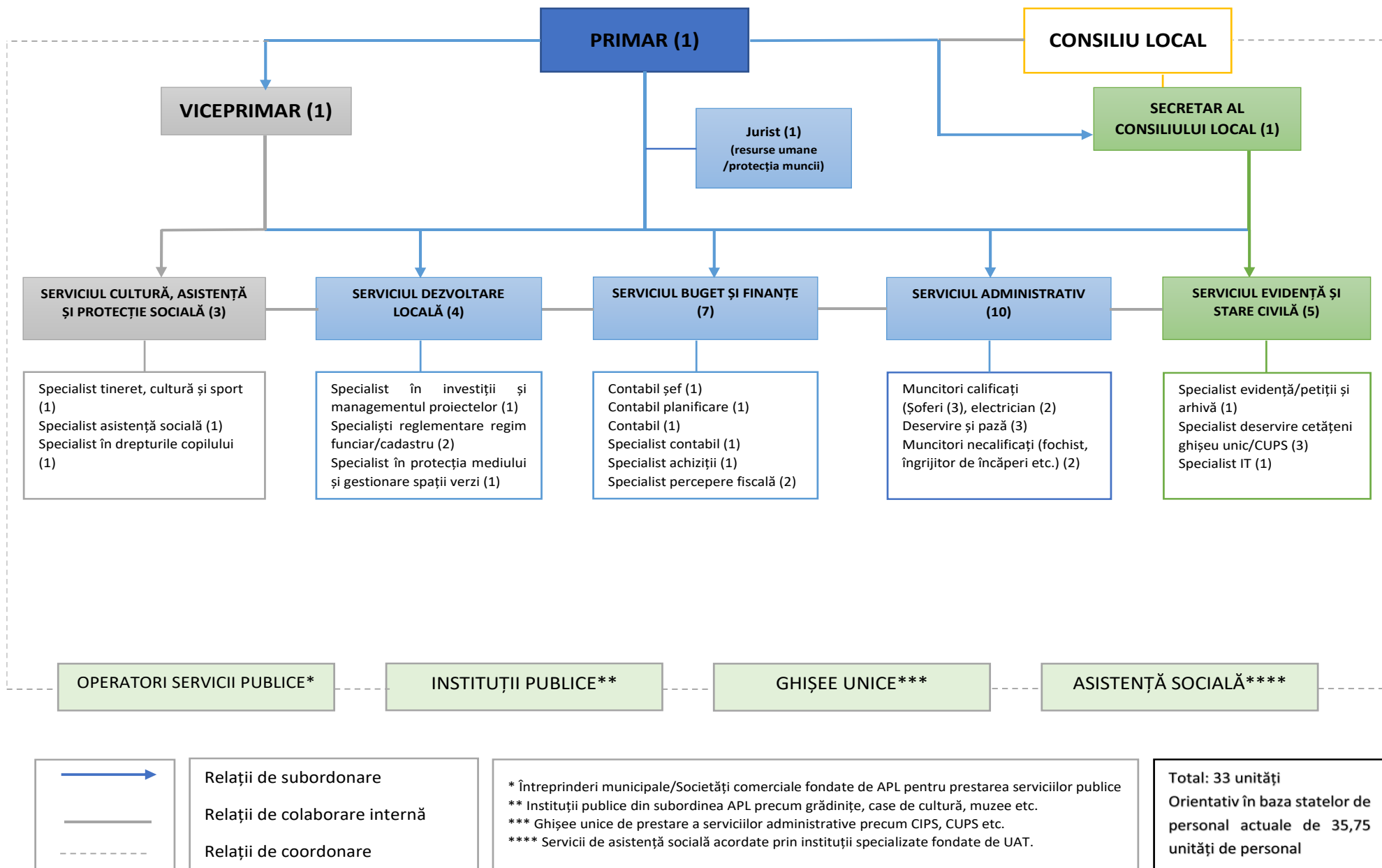


Figura 3. Organigrama unității administrativ-teritoriale amalgamate pentru clusterul Geamăna / Zolotievca / Ochiul Roș

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

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

Urmare a identificării principalelor probleme legate de structura instituțională și resurse umane din cadrul autorităților publice locale a comunei Geamăna, comunei Zolotievca și comunei Ochiul Roș, mai jos se prezintă 6 modalități de optimizare și reorganizare a structurilor existente în condițiile amalgamării voluntare:

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

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

**2. Optimizarea structurii instituționale** a primăriei derivă din oportunitatea de reconsiderare totală a modului de organizare a activității din punct de vedere a structurii aparatului administrativ al Primăriei. Optimizarea prin separarea domeniilor de activitate ale acestora în blocuri sau diviziuni specializate separate, ce va oferi posibilitatea constituirii unor echipe de specialiști cu responsabilități și obiective clare care corespund specificului funcțional. 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 asigurarea reprezentării noii autorități publice amalgamate în toate cele 3 localități unificate și menținerea accesibilității serviciilor publice în toate satele participante la procesul de amalgamare, în structura instituțională pot fi instituite ghișee unice pentru relații cu cetățenii în clădirile fostelor primării, astfel încât cetățenii să beneficieze de servicii accesibile.

**3. Dezvoltarea profesională, formarea continuă și recalificarea.** 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. De asemenea, noua autoritate publică locală trebuie să atragă atenția asupra necesităților de recalificare sau creștere a cunoștințelor și abilităților pentru angajații în posturi noi, cu responsabilități diferite față de poziția curentă, ca efect al fuziunii și necesitate menținerii angajaților în serviciu, dar și ca o soluție sustenabilă în condițiile unei lipse majore de cadre din localitățile rurale. Aceste cursuri de formare vor trebui organizate în coordonare și cu sprijinul Cancelariei de Stat.

**4. Delegarea sarcinilor** reprezintă o soluție eficientă pentru optimizarea activității administrației publice locale, permițând transferul unor funcții sau responsabilități de natură tehnică și administrativă, care necesită capacități specifice sau nu sunt esențiale pentru competențele APL, către instituții publice sau întreprinderi din subordinea APL, agenți economici sau organizații specializate, inclusiv, 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.

**5. Identificarea infrastructurii edilitare administrative** necesare pentru amplasarea aparatului administrativ al primăriei amalgamate, în contextul necesității de organizare a activității eficiente a administrației și instituirii ghișeelor unice în localitățile din componența unității administrativ teritoriale amalgamate. Ca infrastructură edilitară pentru constituirea ghișeelor unice altor servicii publice, ar putea fi utilizate clădirile primăriilor din localitățile fuzionate.

**6. Instituirea ghișeelor unice** reprezintă o soluție viabilă de asigurare a suportului cetățenilor în obținerea serviciilor administrative prestate de APL. Ghișeele unice la nivel de primărie, eventual ar putea partaja prestarea unor servicii caracteristice CUPS (servicii prestate de ASP). Astfel, în fiecare localitate din cele amalgamate și anume Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș, este oportun de a fi instituite ghișee unice care vor asigura prestarea serviciilor administrative cetățenilor.

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

- Analiza și evaluarea nivelului de pregătire profesională a angajaților identifica profilurilor profesionale care lipsesc și oportunitățile de reprofilare a angajaților.
- Revizuirea cadrului legislativ care să permită și favorizeze schimbările propuse în principal privind structura instituțională și statele de personal;
- Reconsiderarea proceselor operaționale administrative din cadrul primăriei pentru a implementa mecanisme eficiente de coordonare și gestionare a activităților, cu accent pe utilizarea soluțiilor digitale în procesul de gestionare a serviciilor administrative prestate și interacțiune cu cetățenii, cu integrarea instrumentelor digitale pentru gestionarea corespondenței, coordonare internă și acordarea serviciilor.
- Modernizarea infrastructurii administrative edilitare a primăriilor sau (eventual) construirea unor noi edificii care să poată găzdui noua administrație a primăriei amalgamate.

## IV. Dimensiunea 2: SERVICIILE PUBLICE

### 4.1. Situația actuală

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

**Serviciile publice administrative**. Aceste servicii sunt furnizate la un nivel diferit în cele trei UAT-uri. Actualmente, doar Primăria Geamăna utilizează registrele electronice, în timp ce în celelalte două localități documentele sunt gestionate exclusiv pe hârtie. Lipsa digitalizării împiedică nu doar eficientizarea activităților zilnice, ci și implementarea unor reforme mai ample, cum ar fi introducerea unui sistem informatic integrat pentru întreaga UAT amalgamată. În toate localitățile analizate, accesul cetățenilor la servicii administrative este îngreunat de absența unui ghișeu unic funcțional care să ofere informații și să faciliteze soluționarea cererilor, cu toate acestea la moment există deja Centru Unificat de Prestare a Serviciilor Publice (CUPS) deschis la Geamăna. În perspectiva amalgamării administrative, există oportunitatea de a crea câte un CUPS cu funcție de ghișeu unic în fiecare dintre cele trei localități, contribuind astfel la creșterea accesibilității și calității serviciilor publice la nivel local.

**Serviciul public de alimentare cu apă**. În Geamăna și Zolotievca serviciul de alimentare cu apă este gestionat de întreprinderi municipale, numărul de angajați fiind de 14 respectiv 4 persoane, iar la Ochiul Roș direct de primărie cu doar 1 angajat. Se atestă diferență semnificativă de la o localitate la alta a mărimii tarifului pentru apă – de la 12 lei/m<sup>3</sup> în Ochiul Roș până la 20 lei/m<sup>3</sup> în Zolotievca – pentru consumatori casnici. Pentru consumatorii non-casnici – de la 14 lei/m<sup>3</sup> la Geamăna până la 30 lei/m<sup>3</sup> la Zolotievca. La fel există disparități semnificative a gradului de acces a gospodăriilor astfel 100% în Zolotievca, și doar 77% în Geamăna din gospodării sunt conectate la rețeaua de alimentare cu apă.

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

**Serviciul de gestionarea deșeurilor solide**. În prezent, serviciul de salubritate este prestat exclusiv în localitatea Geamăna de către Întreprinderea Municipală „Servicii Geamăna”. Operatorul are în componență 14 angajați, care deservește aproximativ 760 de gospodării. Conform datelor declarative, gradul de acoperire al serviciului este de 64%.

Tariful aplicat este de 150 lei/lună pentru consumatorii non-casnici și de 30 lei/lună pentru gospodăriile casnice. În cazul gospodăriilor care nu au încheiat contract de evacuare a deșeurilor, se aplică o taxă de salubritate în cuantum de 120 lei/an/persoană fizică, colectată direct de primăria Geamăna.

**Iluminatul public** . Serviciul public de iluminat stradal este funcțional în toate cele trei localități – Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș – fiind gestionat direct de autoritățile publice locale, fără implicarea unor operatori externi. Activitățile de montare, întreținere și reparații sunt realizate în regim propriu, cu sprijinul unui electrician angajat ocazional, în funcție de necesități.

Gradul de acoperire cu corpuri de iluminat este relativ ridicat: 95% în Geamăna, 90% în Zolotievca și 100% în Ochiul Roș. Totuși, acoperirea fizică nu asigură neapărat funcționarea continuă, multe lămpi fiind defecte pentru perioade îndelungate, în lipsa pieselor de schimb sau a resurselor pentru reparații.

#### 4.2. Provocări și oportunități identificate

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

- **Lipsa ghișeelor unice și a soluțiilor digitale integrate.** În toate localitățile analizate, accesul cetățenilor la servicii administrative este îngreunat de absența unui ghișeu unic funcțional care să ofere informații și să faciliteze soluționarea cererilor. Deși în cadrul Primăriei Geamăna funcționează un Centru Unificat de Prestare a Serviciilor Publice (CUPS), acesta nu este încă integrat cu o platformă digitală completă, iar registrele electronice existente nu sunt interconectate cu celelalte servicii și funcții administrative. Această lipsă de integrare limitează eficiența digitalizării și reduce impactul pozitiv asupra cetățenilor și funcționarilor publici. În contextul amalgamării, se conturează oportunitatea de a crea în fiecare dintre cele trei localități câte un CUPS complet funcțional, cu componentă digitală, care să deservească drept ghișeu unic local.
- **Infrastructură de alimentare cu apă învechită și acces deficitar la servicii.** Localitățile analizate se confruntă cu probleme semnificative privind calitatea apei și starea infrastructurii de alimentare. Rețelele existente sunt învechite, incomplete sau inexistente în unele zone, ceea ce afectează grav accesul populației la servicii sigure și continue de apă potabilă. În toate cele trei localități, tarifele pentru serviciile de apă sunt menținute artificial la un nivel scăzut, fapt care limitează considerabil capacitatea operatorilor de a investi în modernizarea și extinderea rețelelor. Această situație generează un cerc vicios între calitatea scăzută a serviciilor și lipsa resurselor pentru îmbunătățirea lor. La fel este necesară digitalizarea procesului de livrare a apei, în vederea identificării volumului de apă neaducătoare de venit, inclusiv pierderile tehnice (scurgeri latente) și consumurile ilicite (furturi, branșări neautorizate etc.).

O soluție viabilă pentru eficientizarea serviciului și uniformizarea tarifelor ar putea fi transmiterea gestiunii către un operator regional, precum Apa Canal Anenii Noi. Această abordare ar permite o administrare profesionalizată, atragerea mai ușoară de investiții externe și aplicarea unor standarde unitare de calitate pentru toți consumatorii.

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

- **Gestionarea deșeurilor solide variabilă și lipsa unui cadru legal clar.** Geamăna 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 Geamăna/Zolotievca/Ochiul Roș, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, directori ai întreprinderilor municipale, specialiști) se prezintă în mod schematic mai jos.

*Figura 3. Viziunea privind serviciile publice în UAT amalgamate pentru clusterul Geamăna/ Zolotievca/ Ochiul Roș*

<p><b>SERVICII PUBLICE ADMINISTRATIVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deschiderea ghișeelor unice de informații și servicii (front-office, CUPS) în toate cele 3 localități, inclusiv dotarea tehnică a acestora</li> <li>✓ Dezvoltarea și integrarea registrelor electronice</li> <li>✓ Simplificarea accesului cetățenilor la serviciile publice administrative</li> <li>✓ Formare continuă pentru funcționarii publici</li> </ul>	<p><b>SERVICIUL DE ALIMENTARE CU APĂ ȘI DE CANALIZARE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transmiterea gestiunii serviciului către un operator regional titular de licență</li> <li>✓ Extinderea rețelei de distribuție a apei potabile în Geamăna și Ochiul Roș</li> <li>✓ Digitalizarea livrării apei pentru identificarea pierderilor și a consumului neautorizat</li> <li>✓ Investiții în soluționarea problemei canalizării centralizate prin construirea unei stații de epurare sau a stațiilor locale mici</li> </ul>
<p><b>SISTEM DE SERVICII ADMINISTRATIVE UNIFICAT ȘI DIGITALIZAT ȘI UN OPERATOR COMUN PENTRU FURNIZAREA SERVICIILOR DE GOSPODĂRIE COMUNALĂ</b></p>	
<p><b>SERVICIUL DE GESTIONARE A DEȘEURILOR SOLIDE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Extinderea prestării serviciului de evacuare deșeurilor de către ÎM „Servicii Geamăna” și în celelalte două localități, cu încheierea de contracte și aplicarea unui tarif echitabil pentru toți beneficiarii</li> <li>✓ Implementarea unui sistem de colectare selectivă a deșeurilor, prin educarea cetățenilor și asigurarea infrastructurii necesare.</li> <li>✓ Accesarea fonduri pentru modernizarea infrastructurii de salubritate.</li> </ul>	<p><b>ILUMINATUL PUBLIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transmiterea gestiunii iluminatului public către întreprinderea municipală</li> <li>✓ Modernizarea iluminatului public prin instalarea de corpuri LED.</li> <li>✓ Optimizarea utilizării iluminatului prin programe de economisire a energiei.</li> <li>✓ Explorarea surselor de energie regenerabilă, construcția unui parc fotovoltaic</li> <li>✓ Aplicarea unui tarif/taxe pentru serviciul respectiv</li> </ul>

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

Complementar la viziunea expusă mai sus privind serviciile publice în cadrul UAT amalgamate pentru clusterul Geamăna/Zolotievca/Ochiul Roș/ se prezintă un șir de propuneri de îmbunătățire a furnizării serviciilor publice în rezultatul procesului de amalgamare, și anume:

- **Crearea unui sistem unificat și eficient de prestare a serviciilor publice administrative, dezvoltând și integrând registrele electronice.** Una dintre priorități identificate a fost crearea unui sistem unificat de prestare a serviciilor administrative, cu accent pe digitalizare și reducerea birocrăției. Este necesar ca accesul la servicii administrative să fie simplificat prin organizarea acestora într-un mod clar, transparent și eficient. Implementarea ghișeelor unice de informații și servicii (CUPS), în fiecare dintre localitățile componente ale noii primării amalgamate ar permite reducerea timpului de procesare a cererilor, creșterea calității interacțiunii cu cetățenii și eliminarea suprapunerilor administrative. În paralel, s-a evidențiat necesitatea dezvoltării și integrării registrelor electronice printr-o platformă digitală comună. Aceasta ar facilita accesul online la serviciile publice, ar crește transparența actului administrativ și ar accelera procesul de armonizare instituțională în noul cadru intercomunal.
- **Gestiunea unitară și modernizarea infrastructurii pentru serviciile de alimentare cu apă și canalizare.** Pentru a asigura un serviciu public eficient și echitabil în domeniul alimentării cu apă și canalizare, este necesară transmiterea gestiunii serviciului către un operator regional, care să gestioneze în mod unitar întreaga rețea de apă existentă, precum și infrastructura de canalizare ce urmează a fi dezvoltată. O astfel de structură ar permite centralizarea operațiunilor, optimizarea intervențiilor tehnice și clarificarea

responsabilităților în relația cu cetățenii, în conformitate cu prevederile Legii nr. 303/2013<sup>12</sup> privind serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare. Extinderea infrastructurii va necesita sprijin financiar guvernamental sau extern, ca și parteneriate strategice pentru finanțarea lucrărilor. Cu toate acestea este necesar un studiu de fezabilitate care să analizeze detaliat opțiunile pentru extinderea rețelei de canalizare, având în vedere dezbateră 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.** Extinderea serviciului de evacuare a deșeurilor prestat de ÎM „Servicii Geamăna” și în celelalte două localități, însoțită de încheierea contractelor cu utilizatorii și aplicarea unui sistem de tarificare echitabil pentru toți beneficiarii. În paralel, un 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 deșeurii nereciclabile și va promova comportamente mai responsabile față de mediu. Mai mult ca atât, Legea 209/2017 cu privire la deșeurii 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 deșeurii, precum și funcționalitatea acestora. Iar 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. Aceste măsuri sunt esențiale pentru a asigura un sistem de gestionare a deșeurilor eficient, sustenabil și care să răspundă nevoilor tuturor localităților integrate. Deși pot exista rețineri față de taxele obligatorii și colectarea selectivă, implementarea acestor soluții este considerată realizabilă, cu o planificare adecvată și o colaborare constantă între autoritățile locale.
- **Eficientizarea și creșterea sustenabilității iluminatului public.** Iluminatul public joacă un rol important în asigurarea siguranței cetățenilor și calității vieții în comunitate și cere o perspectivă sustenabilă de furnizare a serviciului. Următoarele măsuri sunt necesare: modernizarea infrastructurii de iluminat prin instalarea corpurilor de iluminat LED, care sunt mai eficiente energetic și au o durată de viață mai lungă, reducând semnificativ costurile de întreținere și facturile de energie; optimizarea utilizării iluminatului prin programe de economisire a energiei, precum ajustarea orelor de funcționare a iluminatului în zonele mai puțin frecventate; explorarea posibilităților de utilizare a sursei de energie regenerabilă pentru alimentarea iluminatului public, cum ar fi parcurile fotovoltaice, reducând costurile pe termen lung și contribuind la o infrastructură energetică sustenabilă.

---

<sup>1</sup>Legea 303/2013 art. 8 (2<sup>1</sup>) Autoritățile administrației publice locale ale unităților administrativ-teritoriale de nivelul întâi care au un număr mai mare de 3000 de locuitori, conform datelor oficiale privind populația furnizate de Biroul Național de Statistică, asigură furnizarea/prestarea serviciului public de alimentare cu apă și de canalizare prin intermediul unui operator/operator regional titular de licență.

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

## V. Dimensiunea 3: INSTITUȚIILE PUBLICE

### 5.1. Situația actuală

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

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

	GEAMĂNA	ZOLOTIEVCA	OCHIUL ROȘ
<b>INSTITUȚII CU PROFIL EDUCAȚIONAL</b>	IET Grădinița-creșă „Licurici”	IET Grădinița „Zolotievca”	-
<b>INSTITUȚII CU PROFIL CULTURAL</b>	Centru Multifuncțional Cultural	-	-
		Casa de cultură Zolotievca	-
		Casa de cultură Larga	-
	Biblioteca Publică	Biblioteca Publică Zolotievca	Biblioteca Publică Ochiul Roș
		Biblioteca Publică Larga	
		Clubul satului Picus	

Tabel 4. Sistemul instituțiilor publice din UAT participante

În cazul instituțiilor publice din cadrul primăriilor Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș, acestea funcționează fără personalitate juridică fiind în subordinea primăriilor și integrate în bugetul acestora.

Sistemul actual al instituțiilor publice reprezintă o structură cu 10 instituții și un efectiv-limită cumulat de circa 94 unități de personal. Situația succintă a acestor instituții este prezentată mai jos:

**Instituții cu profil educațional:** 2 Instituții de educație timpurie (Grădinițe/Creșe) cu aproximativ 180 de beneficiari încadrând în total circa 62,6 de unități de personal, care asigură prestarea serviciilor către locuitorii din c. Geamăna, s. Batîc, c. Ciobanovca și s. Mirnoe, c. Zolotievca, s. Nicolaevca și s. Larga.

**Instituții cu profil cultural:** 1 centru multifuncțional cultural cu un efectiv-limită de 10 angajați și circa 2500 beneficiari, serviciile fiind acordate preponderent localităților din componența

comunei Geamăna, dar și cetățenilor din com. Ciobanovca și s. Mirnoe; 2 case de cultură și 1 club, cu efectiv-limită de 2,5 unități de personal având ca beneficiari toți cetățenii din localitățile vizate, serviciile fiind acordate locuitorilor c. Zolotievca, s. Nicolaevca și s. Larga, c. Ochiul Roș și s. Picus; 4 biblioteci publice, având ca beneficiari toți cetățenii din localitățile vizate, dar un număr limitat de utilizatori efectivi (între 100 - 200 persoane pe lună), încadrând circa 3,5 unități de personal pentru toate cele 4 instituții, cu raza de deservire conform circumscripției teritoriale ale localităților.

Totodată, în localitățile Geamăna și Zolotievca sunt prezente instituții publice care nu sunt în subordinea primăriei, dar care oferă servicii esențiale comunității precum cele de educație primară, centre de asistență medicală primară și oficii poștale. Ce ține de comuna Ochiul Roș, în această UAT, nu sunt dislocate careva servicii ale autorităților sau instituțiilor publice centrale, cetățenii fiind nevoiți să acceseze serviciile în localitățile din apropiere. Prin prezența acestor instituții în cele două UAT cu excepția comunei Ochiul Roș, cetățenii au acces la servicii de primă necesitate, asigurând un echilibru în dezvoltare.

## 5.2. Provocări și oportunități identificate

Sistemul instituțiilor publice din clusterul Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș se caracterizează prin capacități instituționale similare și acces la aceleași categorii de servicii sociale, cu excepția comunei Ochiul Roș, în care nu există instituții din domeniul educațional, precum grădinițele sau alte instituții publice desconcentrate de interes local. Provocările identificate la sistemul instituțiilor:

**Existența a două instituții preșcolare distincte în Geamăna și Zolotievca** reprezintă o provocare în procesul de reorganizare administrativă și eficientizare a serviciilor. Această situație implică costuri operaționale separate, distribuție inegală a resurselor umane și materiale, precum și dificultăți în asigurarea unui standard unitar de calitate. În contextul amalgamării, va fi necesară o analiză detaliată privind posibilitatea consolidării acestora prin fuziune.

### **Bugete instituționale separate**

Existența mai multor instituții presupune bugete sperate ale instituțiilor, mărimea bugetelor actuale nu asigură o finanțare suficientă pentru a menține funcționarea corespunzătoare a tuturor instituțiilor. Nu sunt suficiente resurse pentru investiții în infrastructură, personal și diversificarea serviciilor.

### **Lipsa instituțiilor de educație preșcolară în com. Ochiul Roș**

Având în vedere numărul redus de potențiali beneficiari, deschiderea unei grădinițe în localitate nu este fezabilă din punct de vedere economic și operațional. În acest context, copiii din Ochiul Roș vor trebui integrați în instituțiile de educație preșcolară existente în celelalte localități ale UAT amalgamate, cu asigurarea măsurilor logistice necesare, inclusiv organizarea transportului zilnic și a sprijinului pentru incluziunea educațională.

### **Reabilitarea edificiului grădiniței din Zolotievca și lipsa de capacități tehnice**

Reabilitarea edificiului grădiniței din Zolotievca constituie o provocare actuală pentru administrația locală, implicând lucrări de renovare structurală (acoperiș), modernizarea instalațiilor, adaptarea spațiilor la standardele de siguranță și igienă, asigurarea funcțională a

instituției. La moment, această provocare reduce din eficiența activității instituțiilor publice și capacitatea lor de a diversifica, extinde serviciile acordate.

### **Personal limitat în cadrul instituțiilor de cultură**

Efectivele de personal reduse pun presiune constantă pe administrația locală, angajații căreia trebuie să acopere simultan multiple responsabilități. În absența unui număr adecvat de posturi instituțiile întâmpină dificultăți asigurarea serviciilor de calitate, ceea ce afectează capacitatea autorităților locale de a răspunde eficient nevoilor comunității.

### **Organizarea transportului public local**

Deși este o problemă comunală, organizarea transportului public local pentru facilitarea accesului la serviciile instituțiilor publice reprezintă o necesitate esențială în contextul noii structuri teritoriale. Amalgamarea UAT-urilor presupune centralizarea unor servicii publice în anumite localități, ceea ce impune asigurarea unui sistem de transport local funcțional, care să permită cetățenilor, inclusiv persoanelor vârstnice și familiilor cu copii, accesul echitabil și regulat la educație, sănătate, administrație și alte servicii esențiale.

Aceste provocări identificate, sunt caracteristice tuturor localităților, care nu dispun de resurse necesare pentru realizarea eficientă a sarcinilor și îmbunătățirea serviciilor acordate cetățenilor.

Amalgamarea voluntară înseamnă o reorganizare a modului în care funcționează primăriile și instituțiile locale, fiind în același timp o provocare și o oportunitate de a reorganiza mai eficient activitatea. Aceasta oferă ocazia de a analiza ce funcționează bine și ce trebuie îmbunătățit, pentru a reduce carențele din sistem și pentru a construi o administrație care oferă servicii mai bune, mai variate și mai aproape de oameni. În acest context, reprezentanții unităților administrativ-teritoriale Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș au definit următoarele oportunități privind instituțiile publice din subordinea UAT-urilor.

### **Sistemul instituțiilor educaționale pre-școlare:**

- Reorganizarea prin fuziune a IET Grădinița-creșă „Licurici” și IET Grădinița „Zolotievca” într-o singură entitate cu sediul administrativ în Geamăna și instituirea filialei în localitatea Zolotievca.
- Instituirea unui management eficient al instituției nou create care să fie condusă de un director sprijinit de un corp administrativ de management specific domeniului educației pre-școlare.
- Centralizarea achizițiilor publice pentru instituțiile preșcolare, însoțită de externalizarea anumitor servicii.
- Modernizarea infrastructurii destinate instituțiilor de educație pre-școlară, prin reabilitarea clădirii administrative din Zolotievca, care să corespundă normelor și să fie capabilă să asigure cu servicii un număr mai mare de beneficiari din localitățile din comună, dar și comuna Ochiul Roș.
- Dotarea cu echipament tehnic și mobilier pentru îmbunătățirea și extinderea serviciilor.
- Menținerea efectivului-limită de personal al instituțiilor la nivelul aprobat sau majorarea acestuia în conformitate cu normele standardizate.

### **Sistemul instituțiilor cu profil cultural:**

- Reorganizarea prin absorbție a Caselor de cultură, Clubului de către Centrul Cultural Multifuncțional din Geamăna, cu menținerea filialelor în Zolotievca și Ochiul Roș, care vor asigura programul cultural pentru localitățile Larga și Picus.
- Reorganizarea prin absorbție a Bibliotecilor Publice de către Centrul Cultural Multifuncțional. Serviciile de bibliotecă vor fi asigurate de către Centrul Multifuncțional și filialele acestuia.
- Dezvoltarea, modernizarea infrastructurii edificiilor și dotare cu bază tehnico-materială necesară.
- Elaborarea și adoptarea unor planuri, agende comune / unificate de activități social-culturale.
- Diversificarea serviciilor oferite ca obiectiv de creștere a incluziunii și implicării cetățenilor în activități cultural-educative.

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

- Fondarea unui Centru social multifuncțional (pentru bătrâni și persoane social vulnerabile) care să asigure un spectru larg de servicii sociale, în principal ca serviciu rezidențial pentru persoanele în vârstă cu asigurarea cazării și hranei, acordarea de îngrijire medicală primară și supraveghere, asistență socială și psihologică, activități de socializare și incluziune.
- Concomitent, serviciile Centrului pot asigura servicii temporare, precum cantină socială, spălătorie socială, activități de igienă personală, asistență urgentă etc. cu acordarea serviciilor persoanelor vulnerabile în toate localitățile din UAT și posibilitatea de extindere.

#### **Sistemul instituțiilor cu profil sportiv:**

- În vederea diversificării instituțiilor sociale din comunitate, în perspectiva valorificării unui proiect de infrastructură din Zolotievca (stopat la moment), o atenție sporită va fi atrasă oportunității fondării unui Centru Sportiv Multifuncțional regional, care să găzduiască un spectru mai larg de activități sportive și să asigure accesul cetățenilor din comunitatea amalgamată la servicii de sport, dar și pe plan regional, instituția să devină un Hub sportiv pentru cetățeni la nivel raional și mai mult.

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

Ca rezultat a dezbaterilor tematice dedicate problemelor, provocărilor și oportunităților legate de rețeaua locală de instituții publice, reprezentanții UAT-urilor Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș, precum, primari, directori și specialiști ai instituțiilor publice, precum și funcționari locali au elaborat participativ o Viziune comună asupra sistemului instituțional.

Viziunea privind noul sistem de instituții publice se prezintă în Tabelul 5 și propune reorganizarea celor 10 instituții publice existente în 4 Centre multifuncționale specializate, ca măsură de optimizare a funcționării și de adaptare la nevoile actuale ale comunității.

Tabel 5. Sistemul instituțiilor publice în cadrul UAT amalgamate

Profilul Instituțional	Denumirea sau tipul instituției	Forma de organizare***	Acoperire funcțională****	Efectiv-limită*****	Categoriile de funcții
<b>Educație</b>	Instituția de Educație Timpurie „Grădinița-Creșă” Geamăna	Instituție publică cu reprezentanțe în localitățile amalgamate	UAT amalgamate / localitățile megieșe	60 unități	Director Metodist Educatori Asistenți de educatori Conducător muzical Psiholog Logoped Asistent medical Personal tehnic și auxiliar
<b>Cultură</b>	Centru Cultural Multifuncțional	Instituție Publică cu reprezentanțe în localitățile - Zolotievca - Ochiul Roș	UAT amalgamate / localitățile megieșe	12 unități	Director Directori artistici Conducători artistici Specialiști Personal de deservire tehnică și auxiliar
<b>Asistență socială</b>	Centru social multifuncțional	Instituție Publică, cu extindere ulterioară în localitățile componente	UAT amalgamate / nivel raional și mai mult	8 unități	Director Asistenți Personal tehnic și auxiliar
<b>Sport</b>	Centru sportiv multifuncțional	Instituție Publică, cu extindere ulterioară în localitățile componente	UAT amalgamate / nivel raional și mai mult	5 unități	Director Personal specializat

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

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

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

- Evaluarea capacităților instituțiilor publice existente, a infrastructurii deținute, resurselor alocate, serviciilor acordate etc. pentru a iniția procesul de elaborare a conceptului de reorganizare a instituțiilor, cu următoarele obiective:
- Consolidarea instituțiilor publice cu profil similar în entități multifuncționale, care să valorifice infrastructura și resursele umane existente, menținând în același timp filiale locale capabile să ofere un portofoliu extins de servicii (educație, cultură, sport ș.a.). Această arhitectură administrativă va optimiza managementul și facilitând atragerea finanțării și accesul echitabil al cetățenilor la servicii publice diversificate și de calitate.

- Îmbunătățirea și modernizarea infrastructurii edilitare din dotarea instituțiilor publice prin accesarea resurselor din fondurile naționale și internaționale pentru a asigura condiții de acces și servicii de calitate pentru toți cetățenii.
- Promovarea unei agende coerente de activități educaționale, culturale și sportive comune pentru UAT amalgamate la nivel local și pentru nivelul regional, ca instrument de implicare comunitară, consolidare a identității locale și atragere a partenerilor instituționali și organizaționali. Aceste inițiative vor contribui la revitalizarea vieții comunitare, la creșterea gradului de participare civică.

## VI. Dimensiunea 4: PATRIMONIUL PUBLIC

### 6.1. Situația actuală

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

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

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

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

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

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

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

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

Evidența contabilă a patrimoniului este realizată la nivelul fiecărei UAT, bunurile fiind înregistrate în registrele contabile.

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

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

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

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

	GEAMĂNA	ZOLOTIEVCA	OCHIUL ROȘ
<b>Funcția de specialist în domeniul administrării patrimoniului</b>	X	X	X
<i>Persoana responsabilă</i>	Consiliul comunal	Primarul	Secretara Consiliului local
<b>Plan de gestionare a patrimoniului public</b>	X	X	X
<b>Registre de evidență a patrimoniului public</b>	✓	✓	✓
<i>Tipul registrului de evidență a patrimoniului</i>	Acte contabile, Liste de inventariere		
<b>Delimitarea patrimoniului public în funcție de apartenență (stat/UAT/privată)</b>	X	X	X
<i>Pondere bunurilor delimitate după apartenență</i>	-	-	-
<b>Bunurile proprietate a UAT înregistrate în registrul bunurilor imobile și/sau alte registre de stat</b>	✓	✓	X
<i>Cauzele neînregistrării bunurilor</i>	-	-	Terenuri agricole
<b>Evidența bunurilor proprietate a UAT în contabilitatea APL</b>	✓	✓	✓

<i>Bunuri neluate la evidență, inclusiv cauzele</i>	Terenurile agricole	-	-
<b>Calitatea de fondator în cadrul instituțiilor/întreprinderilor de stat/municipale, SA, SRL etc. exercitate de UAT</b>	✓	✓	✗
<i>Specificații</i>	Î.M. Servicii Geamăna	Î.M. Acva-Trans-Service	-
<b>Bunuri proprietate UAT (terenuri, bunuri imobile) transmise în folosință, comodat, locațiune etc</b>	✓	✓	✓
<i>Registru de evidență a contractelor încheiate</i>	✓	✓	✓
<b>Proceduri aprobate cu privire la inventarierea periodică (revizuire) a patrimoniului administrat</b>	✓ Inventariere anuală în baza Dispoziției Primarului	✓ Inventariere anuală în baza Dispoziției Primarului	✓ Inventariere anuală în baza Dispoziției Primarului
<b>Tehnologii informaționale, sisteme informaționale automatizate de evidență și administrare a patrimoniului utilizate</b>	✓	✓	✓
<i>Specificații</i>	Program 1C	Program 1C	Program 1C

## 6.2. Provocări și oportunități identificate

Practicile și procesele operaționale de administrare a patrimoniului public sunt similare între localitățile din cluster, caracterizată prin lipsa unei abordări sistemice și pragmatice cu privire la gestionarea patrimoniului.

Toate autoritățile publice locale, se confruntă cu probleme grave de delimitare, înregistrare și cu lipsa resurselor necesare pentru realizarea integrală a acestor activități pentru îmbunătățirea capacităților de valorificare bunurilor.

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

- Delimitarea incompletă a patrimoniului public, care face imposibilă gestionarea corectă și legală a bunurilor.
- Suprapunerea hotarelor terenurilor și hotarelor administrativ-teritoriale, în special a terenurilor din fondul apelor, terenurilor agricole etc.
- Resurse financiare insuficiente pentru delimitarea și inventarierea completă a bunurilor, procesul fiind considerat costisitor și dificil de implementat.
- Lipsa unui plan strategic de gestionare a patrimoniului care să reglementeze direcțiile prioritare, modul de administrare și valorificare a bunurilor publice.
- Lipsa unui sistem integrat de gestionare a patrimoniului.
- Valorificarea proiectului de infrastructură din Zolotievca (stopat la moment), pentru fondarea unui Centru Sportiv Multifuncțional cu utilizarea terenului care se află în imediata apropiere de un drum regional, astfel, obiectivul având un specific strategic de amplasare care poate lega relații de colaborare la nivel regional.

- Valorificarea clădirilor fostelor edificii ale școlii, grădiniței din com. Ochiul Roș (s. Larga).
- Proiectarea, construcția sistemelor de canalizare a clădirilor.
- Reabilitarea drumurilor locale și celor regionale.
- Terenurile fondului de vânătoare.

#### **Propuneri privind remedierea impedimentelor:**

• Includerea localităților din cadrul clusterului de amalgamare voluntară în Programul de înregistrare și evaluare funciară și urgentarea procesului de delimitare a bunurilor, evaluare și înregistrare.

- Elaborarea unui plan urbanistic general al unității administrativ-teritoriale amalgamate.
- Acordarea accesului la baze de date precum Registrul Bunurilor Imobile, în limita conturului administrativ și funcțional;

• Valorificarea clădirilor administrative ale fostelor instituții publice, pentru amplasarea unor servicii sociale.

- Valorificare prin arendă și chirie a terenurilor și spațiilor din clădirile administrative.

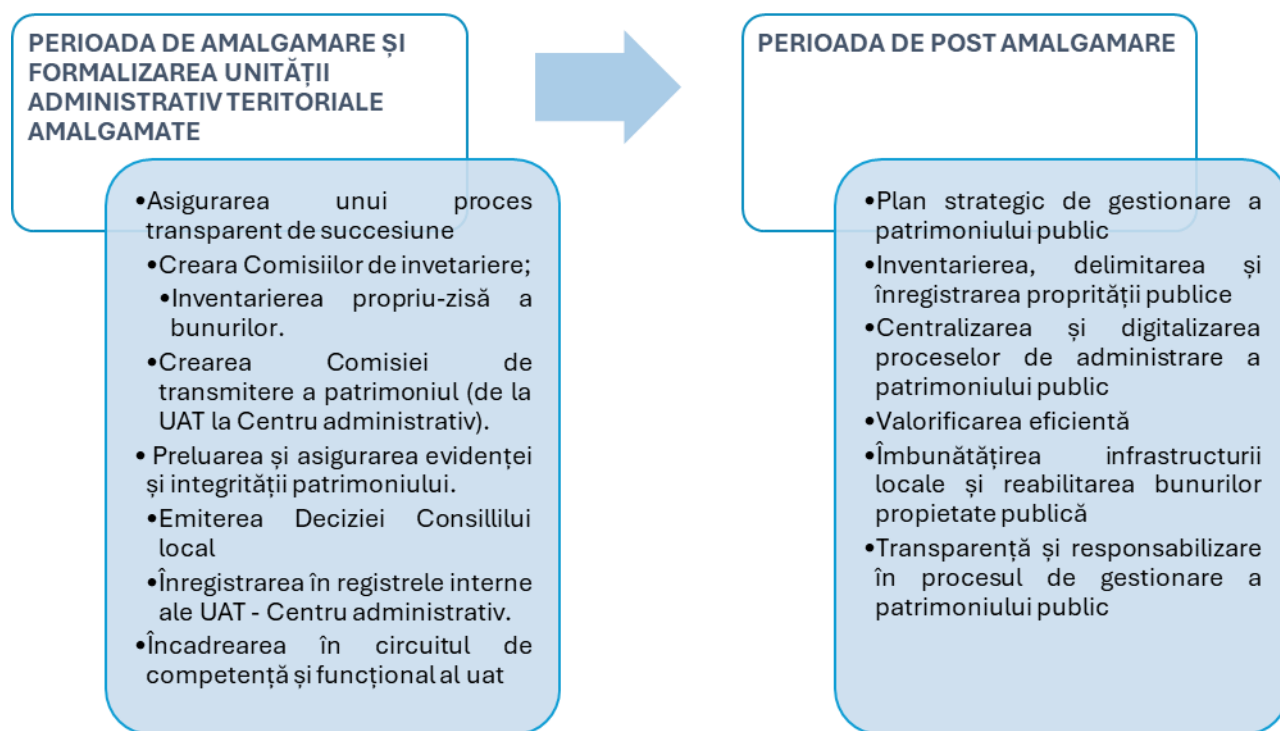
• Utilizarea terenurilor din proprietatea publică a UAT în calitate de fonduri de vânătoare trebuie să se realizeze în baza unor mecanisme financiare clare, care să includă plata unor taxe sau redevențe directe către bugetul local, pe lângă contribuțiile prevăzute de legislație către bugetul de stat, asigurând astfel o compensare echitabilă a comunităților locale pentru utilizarea resurselor lor teritoriale.

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

Viziunea privind gestionarea patrimoniului public în cadrul clusterului Geamăna / Zolotievca / Ochiul Roș, vizează 2 etape de bază:

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

Figura 5. Viziunea privind patrimoniul public în UAT amalgamate pentru clusterul Geamăna / Zolotievca / Ochiul Roș



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

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

#### 6.4. Propuneri pentru îmbunătățirea gestionării patrimoniului public

Complementar la viziunea expusă mai sus privind patrimoniul public în cadrul UAT amalgamate pentru clusterul Geamăna / Zolotievca / Ochiul Roș se prezintă unele propuneri de gestionare a patrimoniului public în perioadele de pre- și post-amalgamare, și anume:

- 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, alternativ, identificarea unor soluții și a

resurselor necesare pentru inventarierea, delimitarea și înregistrarea completă a patrimoniului public local.

- Elaborarea unui plan strategic unitar pentru administrarea patrimoniului pentru perioada post-amalgamare voluntară.

- 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.

- Implementarea bunelor practici de utilizare sustenabilă a resurselor pentru a preveni degradarea patrimoniului public și pentru a maximiza valoarea acestuia în folosul comunității.

- Optimizarea costurilor de administrare a patrimoniului prin analiza fundamentală a proceselor de gestiune și reducerea cheltuielilor inutile, resursele economisite putând fi investite/re-investite în bunuri/proiecte care aduc un impact pozitiv asupra comunității și autonomiei administrației locale.

- Maximalizarea valorii și randamentului utilizării patrimoniului prin repartizarea strategică a bunurilor în domenii de utilizare, astfel încât utilizarea bunurilor să nu fie limitată doar pentru asigurarea domeniilor sociale, precum educația, cultura, sănătatea, etc., ci să permită și generarea de venituri prin închirierea sau vânzarea acestora în condiții avantajoase.

- Asigurarea transparenței și responsabilității în administrarea bunurilor publice prin implicarea comunității în procesul decizional. Asigurarea unei conlucrări mai participative între autoritățile locale și centrale, pentru a facilita soluționarea promptă și eficientă a problemelor.

## VII. Dimensiunea 5: FINANȚELE PUBLICE ȘI PROIECTE DE INVESTIȚII

### 7.1. Situația actuală

**Structura și dinamica veniturilor bugetelor locale.** Structura veniturilor bugetelor locale pentru patru localități –Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș, pe perioada anilor 202-2024, reflectă următoarele particularități:

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

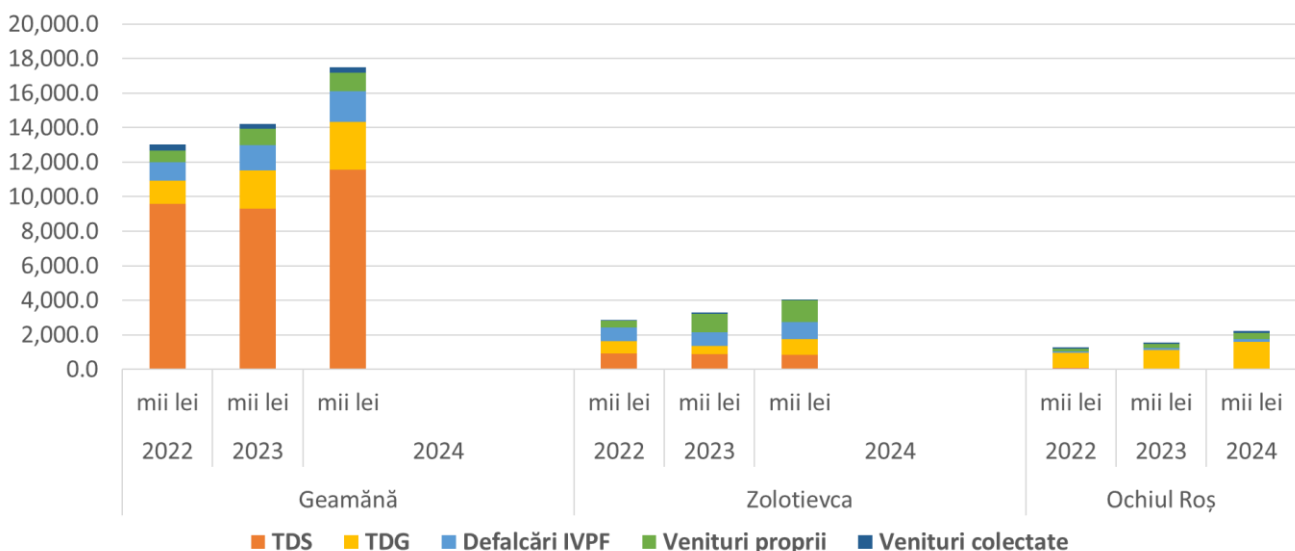


Figura 5. Structura veniturilor bugetelor locale în perioada 2022 - 2024

**Evoluția veniturilor totale** pentru localitățile Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș în perioada 2022-2024 evidențiază o tendință de creștere pentru toate cele patru localități. Detalii pentru fiecare localitate sunt prezentate mai jos:

- **Geamăna.** Veniturile totale au înregistrat o creștere semnificativă, de la 18,613.4 mii lei în 2022 la 22,984.5 mii lei în 2024. Aceasta reprezintă o creștere de aproape 23% în doar doi ani, care în mare parte este datorată creșterii TDG cu cca 100%, a veniturilor proprii cu 68% - de la 651.1 mii lei în 2022 la 1,094.5 mii lei în 2024, dar și a defalcărilor IVPF cu cca 64%.
- **Zolotievca.** Veniturile totale pentru Zolotievca au crescut de la 2,840.1 mii lei în 2022 la 4,121.5 mii lei în 2024, ceea ce înseamnă o creștere de aproximativ 45%. Această creștere se

datorează creșterii a veniturilor proprii cu 212% – de la 407.3 mii lei în 2022 la 1,268.9 mii lei în 2024, dar și TDG cu cca 30%,

- **Ochiul Roș.** Localitatea Ochiul Roș a avut o evoluție semnificativă, veniturile totale crescând de la 1,256.6 mii lei în 2022 la 2,281.4 mii lei în 2024. Aceasta reprezintă o creștere de aproximativ 82%. Totuși, este important de menționat că cea mai semnificativă creștere a fost înregistrată din defalcările de la IVPF, de la 53.8 mii încasate în 2022 la 144.3 mii încasate în 2024.

**Venituri totale pe cap de locuitor.** Indicatorii relevă variații anuale în veniturile medii pe locuitor, cu impact direct asupra capacității UAT de a furniza servicii adecvate pentru comunități. Toate localitățile au demonstrat o creștere semnificativă a veniturilor per locuitor, ceea ce indică o îmbunătățire a capacității financiare locale. Geamăna 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:

- **Geamăna:** Venituri crescute de la 6,650.0 lei în 2022 la 9,006.5 lei în 2024. Creșterea constantă indică o gestiune mai bună a fondurilor.

- **Zolotievca:** De la 3,843.2 lei în 2022 la 6,025.6 lei în 2024. Evoluția pozitivă sugerează o îmbunătățire semnificativă a veniturilor per locuitor, în special în condițiile în care aceasta în mare parte este datorat de creșterea încasărilor veniturilor proprii.

- **Ochiul Roș:** A înregistrat veniturilor pe cap de locuitor, de la 4,318.2 lei în 2022 la 9,017.4 lei în 2024.

**Capacitatea fiscală pe locuitor** reflectă capacitatea localităților de a genera venituri proprii și de a beneficia de defalcări de la bugetul central. Analiza pentru localitățile Geamăna, Zolotievca, Ochiul Roș și Sărata Răzeși evidențiază următoarele tendințe:

- **Geamăna.** Capacitatea fiscală a crescut de la 618.2 lei în 2022 la 1,123.8 lei în 2024. Această creștere indică un progres constant și susținut în capacitatea fiscală, reflectând eforturi de îmbunătățire a resurselor locale.

- **Zolotievca.** A avut o creștere progresivă de la 1,589.6 lei în 2022 la 3,263.7 lei în 2024. Această evoluție pozitivă arată o îmbunătățire constantă și semnificativă a capacității de generare a veniturilor proprii.

- **Ochiul Roș.** A înregistrat cea mai semnificativă tendință de creștere dintre toate localitățile, de la 815.5 lei în 2022 la 2,042.3 lei în 2024.

**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 2024 arată prioritățile fiecărei localități în utilizarea resurselor bugetare. Această clasificare sugerează modul de prioritizare, dar și nevoile fiecărei comunități. Astfel:

- **Geamăna:** Cheltuieli totale de 22,363.4 mii lei. Cea mai mare parte a bugetului a fost direcționată către învățământ (13,637.3 mii lei), urmat de gospodăria de locuințe și servicii comunale (2,483.4 mii lei), ceea ce se explică în mare parte prin alocațiile către ÎM pentru prestarea serviciului de gestionarea deșeurilor.
- **Zolotievca:** Cheltuieli totale de 3,888.3 mii lei. Prioritatea a fost pe învățământ (1,169.5 mii lei), urmată de grupa de servicii de stat cu destinație generală (1,022.2 mii lei) și gospodăria comunală (708.7 mii lei).
- **Ochiul Roș:** Cheltuieli totale de 2,057.0 mii lei. Pentru gr. servicii de stat cu destinație generală (1,262.4mii lei) au fost alocate cea mai mare parte a resurselor, urmate de Gospodăria comunală (277.1 mii lei). Cheltuieli extrem de scăzute în alte domenii.

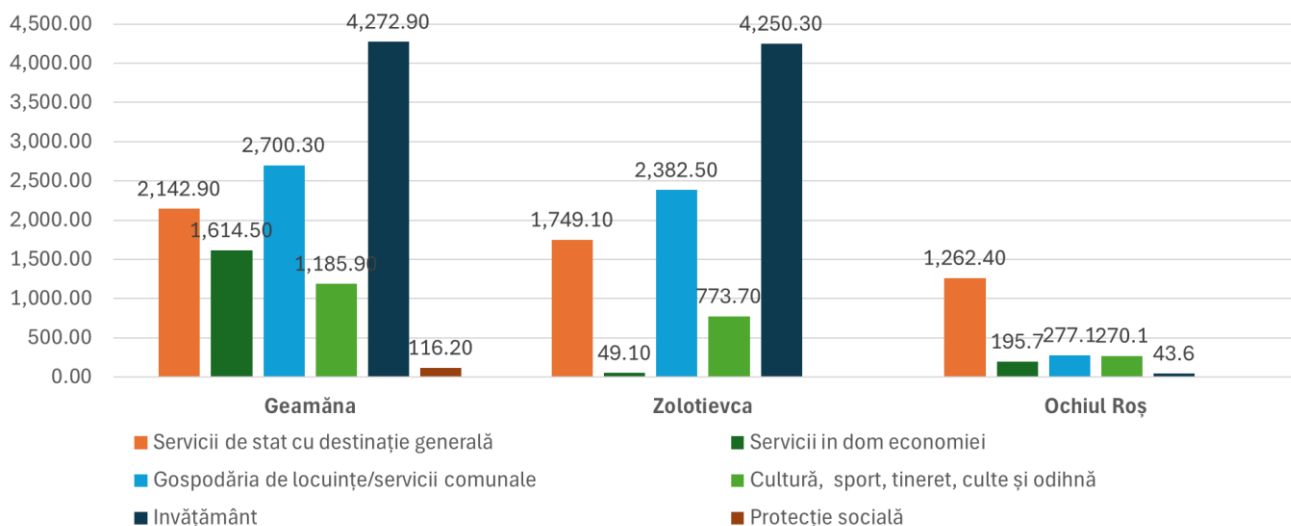


Figura 6. Structura cheltuielilor bugetare conform clasificăției funcționale, 2024

## 7.2. Provocări și oportunități identificate

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

- **Discrepanțe de capacitate fiscală între UAT,** care condiționează mărimea transferului de echilibrare. Diferențele mari în capacitatea fiscală pe cap de locuitor, cum ar fi 161,6 lei la Ochiul Roș față de 981,4 lei la Zolotievca, reprezintă o provocare în crearea unui buget consolidat echitabil. Aceste disparități influențează atât nivelul de transferuri primite, cât și capacitatea fiecărei localități de a contribui la bugetul comun. Pentru UAT amalgamată se va recalcula

capacitatea fiscală pe locuitor ca raport între suma cotelor de IVPF și populația totală a UAT amalgamate, iar aceasta nouă valoare va determina cuantumul componentei legată de capacitatea fiscală din transferul de echilibrare. Valoarea pentru anul 2024 este foarte apropiată de valoarea pragului.

- **Diferențe în prioritățile de investiții.** Investițiile trebuie să pornească de la asigurarea serviciilor publice esențiale – rețele de apă, canalizare, electricitate stabilă și infrastructură minimă. În paralel, este necesară orientarea către intervenții punctuale cu impact direct asupra calității vieții: reparația acoperișului grădiniței din Zolotievca, procurarea unei unități de transport care să asigure mobilitatea între localități și dezvoltarea serviciilor sociale, precum căminele pentru vârstnici. Acestea nu doar răspund unor nevoi imediate, ci contribuie și la crearea de locuri de muncă și la creșterea veniturilor locale. Complementar, este esențială consolidarea capacității administrative – prin personal calificat, asistență în proiectare și acces la cofinanțare – pentru a transforma aceste priorități în proiecte finanțabile.

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

Bugetul consolidat (Tabelul 7) al celor patru localități (Geamăna, Zolotievca și Ochiul Roș) însumează **29.387,4 mii lei**, cu surse diverse de venituri:

- Transferurile cu destinație specială reprezintă o parte semnificativă a bugetului, cu 10,846.3 mii lei, dintre care 12.417,2 mii lei sunt destinați educației, subliniind prioritatea acordată acestui sector.

- Transferurile cu destinație generală constituie 5.258,2 mii lei, arătând o contribuție importantă a transferurilor necondiționate.

- Defalcările de la impozitele și taxele de stat (IVPF) constituie 2.881,2 mii lei, reflectând contribuția semnificativă a impozitelor la bugetul local.

- Valoarea totală a veniturilor proprii este de 2.735,8 mii lei, incluzând:

- Taxe locale: 98,6 mii lei
- Impozitul funciar: 1944,0 mii lei
- Impozitul pe bunurile imobiliare: 153,6 mii lei
- Alte venituri proprii: 552,2 mii lei.

- Valoarea veniturilor colectate de 445,9 mii lei indică suma colectată din diverse surse locale.

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

- **Transferuri pentru susținerea bugetelor UAT amalgamate (până în anul 2030) în valoare de 872,3 mii MDL.** Această sumă are rolul de a sprijini funcționarea generală a bugetelor UAT-urilor amalgamate, contribuind la acoperirea cheltuielilor curente și la asigurarea furnizării serviciilor publice esențiale. Este un sprijin financiar necesar pentru a compensa eventualele deficite și pentru a asigura continuitatea serviciilor publice de bază, în contextul reorganizării teritoriale.

• **Transferuri cu destinație specială pentru dezvoltarea infrastructurii în valoare de 4.313,4 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 2024, mii lei

Categorii	Geamăna	Zolotievca	Ochiul Roș	Amalgamat	Amalgamat +stimulente financiare
<b>VENITURI</b>					
Venituri total	<b>22,984.5</b>	<b>4,121.5</b>	<b>2,281.4</b>	<b>29,387.4</b>	<b>30,259.7</b>
Transferuri cu destinație specială	11,570.3	846.9		12,417.2	12,417.2
TDS educație	11,570.3	846.9		12,417.2	12,417.2
Transferuri cu destinație generală	2,756.4	916.1	1,585.7	5,258.2	5,258.2
Defalcări IVPF	1,773.4	963.5	144.3	2,881.2	2,881.2
Venituri proprii	1,094.5	1,268.9	372.4	2,735.8	2,735.8
- taxe locale	110.7	20.1	3.4	98.6	98.6
- impozitul funciar	657.3	1,089.9	196.8	1,944.0	1,944.0
- impozitul pe bunurile imobiliare	77.0	18.2	58.4	153.6	153.6
- alte venituri proprii	249.5	140.7	165.4	552.2	552.2
Venituri colectate	289.9	54.1	101.9	445.9	445.9
<b>Transferuri pentru susținerea bugetelor (până în 2030)</b>					<b>872.3</b>
<b>Transferuri cu destinație specială pentru dezvoltarea infrastructurii</b>					<b>4.313,4</b>
<b>CHELTUIELI</b>					
Cheltuieli total	<b>22,363.4</b>	<b>3,888.3</b>	<b>2,057.0</b>	<b>28,308.7</b>	<b>28,308.7</b>
Servicii de stat cu destinație generală	3,580.4	1,022.2	1,262.4	5,865.0	
Servicii în dom economiei	345.0	446.8	195.7	987.5	
Gospodăria de locuințe/servicii comunale	2,483.4	708.7	277.1	3,469.2	
Cultură, sport, tineret, culte și odihnă	2,317.2	477.0	270.1	3,064.3	
Învățământ	13,637.3	1,169.5	43.6	14,850.4	
<b>Rezultat bugetar (Surplus/deficit)</b>					<b>872.3</b>
<b>Rezultat bugetar / an (Surplus/deficit)</b>					<b>5185.4</b>
<i>Nr populației</i>	<i>2,552.0</i>	<i>684.0</i>	<i>253.0</i>	<i>3,489.0</i>	
<i>Venituri total pe locuitor</i>	<i>9,006.5</i>	<i>6,025.6</i>	<i>9,017.4</i>	<i>8,422.9</i>	
<i>Venituri proprii pe locuitor</i>	<i>428.9</i>	<i>1,855.1</i>	<i>1,471.9</i>	<i>784.1</i>	
<i>Venituri proprii și defalcări pe locuitor</i>	<i>1,123.8</i>	<i>3,263.7</i>	<i>2,042.3</i>	<i>1,609.9</i>	

Bugetul consolidat al celor trei localități este în continuare puternic susținut de transferuri de la stat și defalcări din impozitele pe venit, care constituie cea mai mare parte a veniturilor totale.

Veniturile proprii contribuie cu o pondere mai mică, sugerând necesitatea de a dezvolta capacitatea de colectare locală pentru a crește independența financiară. Analiza actuală a finanțelor publice în cadrul UAT-urilor amalgamate evidențiază necesitatea unor măsuri concrete pentru creșterea veniturilor locale și optimizarea cheltuielilor. Printre aspectele esențiale identificate se numără:

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

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

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

- **Uniformizarea taxelor locale** pentru a asigura echitate și previzibilitate:

- ✓ taxa amenajarea teritoriului – 500 lei/anual (în prezent: 80 lei la Ochiul Roș, 100 lei Zolotievca, 500 lei la Geamăna);

- ✓ taxa pentru salubritate – 120 lei/persoană;

- ✓ taxa unitățile comerciale – de la 3210 lei.

- **Revizuirea impozitelor pe proprietate**, pentru a reflecta mai bine valoarea reală a locuințelor. În localitățile analizate, impozitele actuale sunt subevaluate în raport cu valoarea reală a proprietăților. De exemplu, la Geamăna, impozitul anual pe proprietate generează 77 mii lei, iar la Zolotievca de 18,2 mii lei, iar la Ochiul Roș este 3,4 mii. Totuși, modernizarea și dezvoltarea locuințelor nu se reflectă în impozite. Se propune:

- ✓ evaluarea periodică a proprietăților, pentru actualizarea valorii impozabile;

- ✓ aplicarea unei cote de 0,5% la impozitul pe bunurile imobiliare cu destinație locativă.

- **Creșterea cotelor la impozitul funciar**. Impozitul funciar reprezintă o oportunitate importantă de creștere a veniturilor, mai ales pentru localitățile rurale cu terenuri agricole extinse. S-a discutat despre ajustarea cotelor după cum urmează:

- ✓ Terenuri cu destinație agricolă (cu indici cadastrali) – 5 lei/ grad ha;

- ✓ Terenuri cu destinație agricolă (fără indici cadastrali) – 330 lei/ha;

- ✓ Terenuri ocupate de obiecte acvatice – 400 lei/ha.

- **Introducerea de taxe suplimentare pentru servicii speciale**. Există diferențe notabile în ceea ce privește taxele pentru anumite servicii, iar bunele practici pot fi adoptate de noua primărie amalgamată, cum ar fi de ex. taxa pentru iluminatul public stradal.

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

În urma consultărilor, au fost identificate direcțiile prioritare de investiții care pot fi susținute din transferurile pentru dezvoltarea infrastructurii, estimate la circa 4,3 milioane lei:

• **Intervenții punctuale cu impact imediat.** Reparația acoperișului grădiniței din Zolotievca, achiziționarea unei unități de transport pentru deplasarea locuitorilor între sate conform unui grafic stabil și dezvoltarea unui serviciu social de tip cămin pentru vârstnici.

• **Generarea de locuri de muncă și venituri locale.** Dezvoltarea serviciilor sociale și economice locale care, pe lângă satisfacerea unor nevoi urgente, pot crea noi oportunități de angajare și surse de venit pentru bugetul local.

• **Consolidarea capacității administrative.** Investiții în formarea și atragerea de personal calificat, elaborarea proiectelor tehnice și asigurarea cofinanțării necesare pentru atragerea fondurilor externe și transformarea priorităților identificate în proiecte eligibile.

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

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

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

- Stabilirea unei taxe de salubritate anuale de cel puțin 120 lei per persoană, cu excluderea copiilor până la 18 ani și reducerea cu 50% pentru pensionari. Dar aplicarea separată și a terificului de evacuare a deșeurilor pentru a asigura finanțarea și întreținerea unui serviciu de salubritate de calitate.

- Taxe pentru unități economice: Implementarea unui sistem diferențiat de taxe pentru unități comerciale, pe baza unor criterii economice.

- Revizuirea cotelor impozitului pe proprietate și funciar.

- 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.