



**DECIZIE nr. 6/2
din 24.07.2026**

**Cu privire la aprobarea Viziunii UAT amalgamate
în cadrul clusterului Ungheni - Zagarancea - Mănoilești - Valea Mare
- Morenii Noi - Florițoaia Veche - Cetireni - Unțești - Costuleni - Brătuleni**

În temeiul art. 14 alin. (2) lit. k¹) din Legea nr. 436/2006 privind administrația publică locală, în conformitate cu prevederile Legii nr. 225/2023 privind amalgamarea voluntară a unităților administrativ-teritoriale, în corespundere cu Metodologia de amalgamare voluntară a unităților administrativ-teritoriale aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 925/2023;

Având ca reper recomandările Ghidului pentru Faza I a amalgamării voluntare;

În contextul desfășurării procesului de amalgamare voluntară a municipiului Ungheni cu comunele Zagarancea, Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi, Florițoaia Veche, satele Cetireni, Unțești, Costuleni și Brătuleni;

Având drept scop definirea unei direcții comune de dezvoltare pentru comunitățile participante la amalgamarea voluntară, rezultate din identificarea priorităților strategice și a nevoilor specifice ale acestora, precum și stabilirea principiilor de organizare și funcționare a noii unități administrativ-teritoriale,

Consiliul Municipal Ungheni,

DECIDE:

1. Se aprobă textul Viziunii UAT amalgamate în cadrul clusterului Ungheni - Zagarancea - Mănoilești - Valea Mare - Morenii Noi - Florițoaia Veche - Cetireni - Unțești - Costuleni - Brătuleni, conform anexei la prezenta decizie

2. Controlul asupra executării prevederilor prezentei decizii se pune în sarcina dlui Vitalie VRABIE, primar al municipiului Ungheni.

3. Prezenta decizie intră în vigoare la data includerii în Registrul de stat al actelor locale și poate fi contestată în decurs de 30 de zile de la data comunicării la Judecătoria Ungheni (str. Națională nr. 10/1).

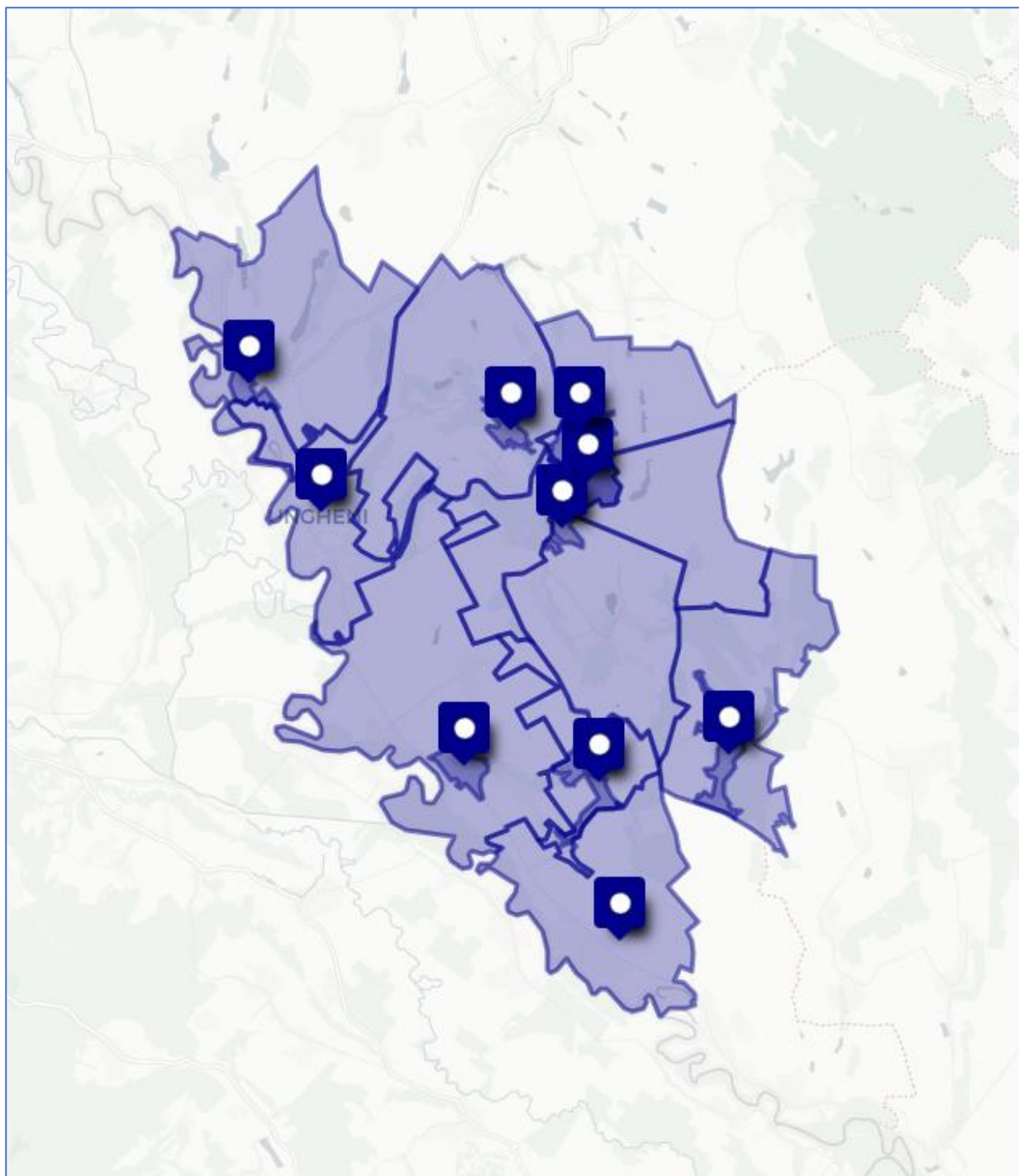
Președintele ședinței

Petru LANGA

**Secretarul
Consiliului Municipal**



Tudor GAVRILIUC



**VIZIUNEA UAT AMALGAMATE ÎN CADRUL CLUSTERULUI
UNGHENI - ZAGARANCEA - MĂNOILEȘTI - VALEA MARE –
MORENII NOI - FLORIȚOAIA VECHE - CETIRENI
UNȚEȘTI – COSTULENI - BRĂTULENI**

Iulie 2026

Abrevieri

AAPL	-	Autoritate a administrației publice locale
AE	-	Agent economic
APL	-	Administrație publică locală
ASP	-	Agencia Servicii Publice
BEI	-	Banca Europeană de Investiții
BERD	-	Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BNS	-	Biroul Național de Statistică
CMD	-	Centrul Municipal de Dezvoltare (CMD+)
CNAS	-	Casa Națională de Asigurări Sociale
CUPS	-	Centru Unificat de Prestare a Serviciilor
DS	-	Direcția strategică
FAV	-	Fondul pentru Amalgamarea Voluntară
FDP	-	Funcție de Demnitate Publică
FNDRL	-	Fondul Național pentru Dezvoltare Regională și Locală
FPC	-	Funcție Publică de Conducere
FPE	-	Funcție Publică de Execuție
GAL	-	Grup de Acțiune Locală
GPP	-	Gestionarea patrimoniului public
GU	-	Ghișeu unic
IET	-	Instituție de Educație Timpurie
IP	-	Instituție Publică
IT	-	Tehnologia informației
IVPF	-	Impozitul pe venitul persoanelor fizice
ÎM	-	Întreprindere Municipală
LED	-	Diodă emițătoare de lumină (Light Emitting Diode)
MDL	-	Leu moldovenesc
PA	-	Personal Auxiliar
PDT	-	Post de Deservire Tehnică
PNUD	-	Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare
POS	-	Terminal de plată (Point of Sale)
PS	-	Post de Specialitate
PUG	-	Plan Urbanistic General
RMD	-	Regiune de Management al Deșeurilor
RPL	-	Recensământul Populației și Locuințelor
RU	-	Resurse Umane
SA	-	Societate pe Acțiuni
SMS	-	Mesaj text (Short Message Service)
SRL	-	Societate cu Răspundere Limitată
TDG	-	Transferuri cu Destinație Generală
TDS	-	Transferuri cu Destinație Specială
UAT	-	Unitate administrativ-teritorială

Cuprins

Abrevieri	3
Lista de figuri	5
Lista de tabele	5
1. Introducere și context	6
2. Date și informații generale	8
3. Dimensiunea 1: STRUCTURA INSTITUȚIONALĂ ȘI RESURSELE UMANE	10
3.1. Situația actuală.....	10
3.2. Provocări și oportunități identificate	15
3.3. Viziune privind o structură organizațională mai eficientă și mai bine definită.....	18
3.4. Planul de măsuri pentru consolidarea capacității instituționale	21
4. Dimensiunea 2: SERVICIILE PUBLICE	23
4.1. Situația actuală.....	23
4.2. Provocări și oportunități identificate	34
4.3. Viziune cu privire la organizarea/reorganizarea și îmbunătățirea serviciilor publice în cadrul UAT amalgamate	36
4.4. Planul de măsuri pentru îmbunătățirea prestării serviciilor publice	38
5. Dimensiunea 3: INSTITUȚIILE PUBLICE	40
5.1. Situația actuală.....	40
5.2. Provocări și oportunități identificate	45
5.3. Viziune cu privire la sistemul de instituții publice în cadrul UAT amalgamate.....	47
5.4. Plan de măsuri pentru îmbunătățirea funcționării și eficientizarea sistemului de instituții publice ..	50
6. Dimensiunea 4: PATRIMONIUL PUBLIC	51
6.1. Situația actuală.....	51
6.2. Provocări și oportunități identificate	56
6.3. Viziune cu privire la patrimoniul public în cadrul UAT amalgamate	57
6.4. Plan de măsuri pentru îmbunătățirea gestionării patrimoniului public	58
7. Dimensiunea 5: FINANȚELE PUBLICE ȘI PROIECTE DE INVESTIȚII	59
7.1. Situația actuală.....	59
7.1.1. Structura și dinamica veniturilor publice executate	59
7.1.2. Capacitatea fiscală pe locuitor	61
7.1.3. Structura și dinamica cheltuielilor publice executate	62
7.2. Provocări și oportunități identificate	65
7.3. Viziune privind oportunitățile de creștere a veniturilor și de optimizare a cheltuielilor în cadrul UAT amalgamate	66
7.4. Lista priorităților de investiții sau achiziții pentru următorii ani în cadrul UAT amalgamate din contul stimulentei financiare și a altor surse financiare	69
7.5. Plan de măsuri privind oportunitățile de creștere a veniturilor și optimizare a cheltuielilor în cadrul UAT amalgamate.....	72
8. Anexe	73

Lista de figuri

Figura 1. Gradul de acoperire cu servicii publice de alimentare cu apă în cadrul clusterului	24
Figura 2. Autobusele procurate în 2025	30
Figura 3. Terminal de plată în autobuz	30
Figura 4. Structura veniturilor bugetului municipal executat în perioada 2023–2025	60
Figura 5. Structura veniturilor bugetelor executate ale localităților rurale în perioada 2023–2025	60
Figura 6. Structura cheltuielilor bugetare conform clasificăției funcționale, 2026 aprobat	64
Figura 7. Structura priorităților pe fiecare localitate	70

Lista de tabele

Tabelul 1. Date și informații generale privind UAT participante în procesul de amalgamare voluntară .	8
Tabelul 2. Informații cu privire la numărul total de personal în APL-urile clusterului	10
Tabelul 3. Structura pe categorii de funcții și posturi	11
Tabelul 4. Capacitate administrativă conform bugetelor executate pentru 2025	12
Tabelul 5. Statul de personal preliminar al clusterului de UAT amalgamate Ungheni - Zagarancea - Mănoilești - Valea Mare – Morenii Noi - Florițoaia Veche – Cetireni- Unțești – Costuleni – Brătuleni .	18
Tabelul 6. Informații cu privire la serviciul public de alimentare cu apă în localitățile clusterului	25
Tabelul 7. Informații cu privire la serviciul public de management al deșeurilor	27
Tabelul 8. Gradul de acoperire cu iluminat public în localitățile clusterului	28
Tabelul 9. Frecvența curselor de transport public pentru localitățile clusterului (rute tur-retur)	30
Tabelul 10: Informații cu privire la drumurile locale din localitățile clusterului.....	31
Tabelul 11. Sistemul instituțiilor publice din UAT participante	41
Tabelul 12. Sistemul* instituțiilor publice în cadrul UAT amalgamate.....	48
Tabelul 13. Organizarea sistemului administrativ în domeniul gestionării patrimoniului public în UAT participante	53
Tabelul 14. Capacitatea fiscal pe locuitor 2025, lei/locuitor	61
Tabelul 15. Cheltuielile executate în 2025 conform clasificăției economice, mii lei	63
Tabelul 16. Bugetele individuale ale UAT participante și bugetul consolidat al viitoareii primării amalgamate (în baza datelor aprobate/precizate pentru bugetele din anul 2026, mii lei)	67

Introducere și context

Prezentul document expune viziunea comună și propunerile strategice privind organizarea și funcționarea unității administrativ-teritoriale (UAT) amalgamate din clusterul Ungheni, Zagarancea – Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi, Florițoaia Veche, Cetireni, Unțești, Costuleni și Brătuleni. Amalgamarea voluntară urmărește îmbunătățirea eficacității și eficienței administrative, creșterea calității serviciilor publice oferite cetățenilor și optimizarea utilizării resurselor disponibile, astfel încât noua autoritate locală să răspundă mai bine nevoilor comunităților, consolidând totodată dezvoltarea lor durabilă.

Nouă din cele zece localități sunt situate în raionul Ungheni, iar una (comuna Brătuleni) în raionul Nisporeni, la aproximativ 110 km nord-vest de municipiul Chișinău, într-o zonă de deal și câmpie, cu terenuri agricole fertile, potrivite agriculturii și activităților agro-industriale, dar care se confruntă cu provocări demografice semnificative, inclusiv o scădere a populației de peste 20% în ultimul deceniu. Cele nouă localități rurale care compun clusterul se situează la o distanță medie de circa 12,7 km față de municipiul Ungheni, cea mai apropiată fiind satul Unțești (6 km), iar cea mai îndepărtată – comuna Brătuleni din raionul Nisporeni (22 km), ceea ce conferă clusterului un caracter teritorial compact, favorabil cooperării economice, navetismului și mobilității zilnice a forței de muncă. Localitățile totalizează aproximativ 42.079 de locuitori cu reședință obișnuită (conform Recensământului 2024), grupați în peste 19.000 de gospodării, și fac parte din Regiunea de Dezvoltare Centru. Deși dispun de strategii de dezvoltare socio-economică și beneficiază parțial de instrumente de cooperare intercomunitară, localitățile se confruntă cu provocări comune: resurse financiare limitate, fragmentare administrativă și infrastructură insuficient dezvoltată. Amalgamarea se realizează în jurul municipiului Ungheni, centru administrativ al raionului cu același nume.

Elaborarea viziunii pentru unitatea administrativ-teritorială amalgamată 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 a Institutului de Dezvoltare Urbană, care a sprijinit autoritățile publice locale din cadrul celor zece UAT pe parcursul fiecărei etape metodologice, oferind expertiză tehnică și consultanță în colectarea și analiza datelor, planificarea și organizarea activităților.

Procesul s-a desfășurat într-un cadru participativ structurat în trei etape esențiale: colectarea și analiza datelor, examinarea participativă a dimensiunilor funcționale ale administrației publice locale și sintetizarea unei viziuni integrate. Pe parcursul lunilor mai - iulie 2026, au fost organizate cinci sesiuni tematice, cu participarea reprezentanților și factorilor interesați din toate primăriile implicate, corespunzătoare următoarelor dimensiuni fundamentale ale organizării administrației publice locale:

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

Această metodologie integrată a permis o analiză amplă, scoțând în evidență felul în care amalgamarea își pune amprenta asupra fiecărei dimensiuni analizate. Metodologia aplicată a inclus sesiuni de brainstorming, discuții în focus grupuri și activități în echipă, la care au luat parte primari, funcționari publici și reprezentanți ai instituțiilor publice din cele zece APL-uri vizate. Printr-o implicare activă, actorii de la nivel local au contribuit la conturarea unei viziuni întemeiate pe date concrete și pe necesitățile reale ale comunităților.

Concluziile finale, prezentate în prezentul document, cuprind un ansamblu de propuneri și planuri de reorganizare menite să orienteze etapa post-amalgamare și să susțină autoritatea publică locală amalgamată în efortul său de restructurare instituțională. În același timp, aceste rezultate pot servi drept suport pentru informarea și consultarea comunităților, punând la dispoziție informații clare cu privire la efectele amalgamării și oferind răspunsuri la îngrijorările exprimate la nivel local.

Procesul de amalgamare își propune să răspundă acestor provocări printr-un set de obiective clar conturate: edificarea unei structuri administrative performante și adaptabile, conturarea unui sistem integrat pentru prestarea serviciilor publice, administrarea sustenabilă a patrimoniului public și eficientizarea finanțelor locale. În plus, demersul aspiră să constituie un model ce poate fi preluat de alte comunități din Republica Moldova, sprijinind astfel întărirea administrației publice locale la scară națională.

Datorită abordării participative asumate, care a reunit autoritățile locale, experții și comunitățile, documentul propune o viziune de ansamblu asupra avantajelor și provocărilor amalgamării, conturând totodată o direcție strategică pentru viitorul UAT-urilor amalgamate din clusterul Ungheni.

Date și informații generale

Grupul de unități administrativ-teritoriale format din municipiul Ungheni, comuna Zagarancea, comuna Mănoilești, comuna Valea Mare, comuna Morenii Noi, comuna Florițoaia Veche, satul Cetireni, satul Unțești, satul Costuleni (toate din raionul Ungheni) și comuna Brătuleni (din raionul Nisporeni) intenționează să se angajeze în procesul de amalgamare voluntară. Cele zece localități sunt situate în zona văii râului Prut, în partea centrală a Republicii Moldova, la o distanță de 107–120 km nord-vest de capitala Chișinău. Particularitatea acestui cluster constă în faptul că procesul de amalgamare traversează limita administrativă dintre două raioane – Ungheni și Nisporeni –, fiind un caz de cooperare interraională în jurul municipiului Ungheni, cel mai important pol urban și economic al zonei. Teritoriul este caracterizat printr-un relief de deal și câmpie, cu terenuri agricole fertile specifice văii râului Prut, favorabile agriculturii și activităților agro-industriale.

Cele zece UAT totalizează 42.079 de locuitori cu reședință obișnuită (conform Recensământului din 2024), față de 51.858 de locuitori înregistrați la Recensământul din 2014, ceea ce reflectă o scădere medie de aproximativ 18,9% în decurs de 10 ani. Dinamica demografică negativă este comună tuturor localităților, cu diminuări ce variază de la -11,9% (Zagarancea) la -38,0% (Brătuleni). Localitățile fac parte din Regiunea de Dezvoltare Centru. Mai multe date și informații sunt prezentate în tabelul de mai jos.

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

	UNGHENI	VALEA MARE	MORENII NOI	MĂNOILEȘTI	UNȚEȘTI	FLORIȚOAIA VECHE	ZAGARANCEA	CETIRENI	COSTULENI	BRĂTULENI	TOTAL
Primar	Vitalie Vrabie	Alexei Antoci	Valentina Lincovschi	Valentina Grosu	Nicolae Sorotinschi	Dumitru Frasin	Vasile Gaviuc	Teodor Gorincioi	Rudicov Andrei	Mariana Galea	-
Suprafața UAT (km²)	16,4	51,8	12,8	37,3	18,3	29,2	38,7	33,6	29,9	28,4	296,4
Populația UA (RPL 2024)	26.457	2.327	848	2.390	1.127	1.379	2.906	1.285	2.249	1.111	42.079
Populația UA (RPL 2014)	30.804	3.032	1.274	3.143	1.585	2.051	3.299	1.808	3.069	1.793	51.858
Regiunea de dezvoltare	Centru	Centru	Centru	Centru	Centru	Centru	Centru	Centru	Centru	Centru	Centru
Nr. de locuințe*	12.263	1.126	415	1.020	578	792	1.149	731	1.033	684	19.791

	UNGHENI	VALEA MARE	MORENII NOI	MĂNOILEȘTI	UNȚEȘTI	FLORIȚOAIA VECHE	ZAGARANCEA	CETIRENI	COSTULENI	BRĂTULENI	TOTAL
Strategia/Plan de dezvoltare socio-economică valabile	DA, 2026-2032	DA, însă e cu termen depășit 2015-2020	DA, însă e cu termen depășit 2021-2025	DA, 2022-2026	DA, 2025-2028	DA, însă e cu termen depășit 2016-2021	DA, însă e cu termen depășit 2020-2025	DA, însă e cu termen depășit 2015-2019	DA, 2021-2026	DA, 2022-2027	5 strategii valabile
Plan de dezvoltare economică	DA	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	1 Plan
Plan Urbanistic General	DA	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	1 PUG
Alte Documente Strategice Adoptate	Încă 10 documente strategice sectoriale	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	NU	-
Deține APL experiențe de cooperare intercomunitară	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA
Membru GAL	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA

* Case individuale și apartamente

Sursa: Date prezentate de către primării și extrase din baza de date statistice a BNS

1. Dimensiunea 1: STRUCTURA INSTITUȚIONALĂ ȘI RESURSELE UMANE

1.1. Situația actuală

Din perspectiva structurii instituționale și a capacității de resurse umane, primăriile partenere din clusterul de amalgamare se încadrează în două categorii distincte de administrație publică locală: tipologia urbană, reprezentată de municipiul Ungheni, respectiv tipologia rurală, în care se regăsesc comunele și satele Valea Mare, Morenii Noi, Mănoilești, Unțești, Florițoaia Veche, Zagarancea, Costuleni, Cetireni și Brătuleni. Compararea dintre aceste două categorii administrative evidențiază un decalaj semnificativ în ceea ce privește dimensiunea aparatului funcțional și gradul de acoperire a domeniilor de activitate cu personal de specialitate dedicat.

Dimensiunea totală a aparatului administrativ | Cumulat, la nivelul celor 10 primării din cluster, efectivul-limită totalizează aproximativ 152 de unități de personal. În ipoteza unei administrații amalgamate cu 152 de unități de personal, fiecare UAT componentă ar avea acces la un aparat administrativ semnificativ mai consistent decât cel propriu actual – majorarea variind de la cca 2,5 ori (mun. Ungheni, de la 60 la ≈152 posturi) până la cca 21 de ori (Morenii Noi, de la 7,25 la ≈152 posturi). Pentru cele 9 UAT rurale, factorul de creștere se situează în intervalul 12–21 ori, ceea ce înseamnă că locuitorii acestora ar beneficia de serviciile unei primării substanțial mai puternice, cu acces la competențe specializate astăzi indisponibile la nivel local: urbanism și amenajarea teritoriului (arhitect-sef, arhitect, specialist în reglementarea regimului funciar, specialist construcții și infrastructură), servicii integrate pentru cetățeni prin Ghișeul Unic (coordonator și operatori dedicați), politici sociale, de tineret și culturale (specialiști pentru protecția drepturilor copilului, tineret-sport-cultură, probleme de comerț), precum și dezvoltare socio-economică (specialist atragere investiții și proiecte). Funcțiile de suport intern al APL – audit intern, planificare bugetară, achiziții publice, percepere fiscală, resurse umane – completează capacitatea instituțională necesară pentru a susține în mod sustenabil prestarea acestor servicii către cetățeni.

Tabelul 2. Informații cu privire la numărul total de personal în APL-urile clusterului

UAT	Total posturi	Populația 2024	Posturi / 1.000 loc.
mun. Ungheni	60,00	26.457	2,27
Zagarancea	12,00	2.906	4,13
Cetireni	11,25	1.285	8,75
Costuleni	11,00	2.249	4,89
Mănoilești	10,75	2.390	4,50
Valea Mare	10,75	2.327	4,62
Florițoaia Veche	10,75	1.379	7,79
Brătuleni	9,00	1.111	8,10
Unțești	9,00	1.127	7,99
Morenii Noi	7,25	848	8,55
Total cluster	151,75	42.079	3,61

Sursa: Date prezentate de către primării și extrase din baza de date statistice a BNS

Tabelul de mai sus prezintă raportul de posturi /1000 locuitori pentru cele 10 APL-uri partenere. Din tabel se constată faptul că mun. Ungheni concentrează 39,5% din totalul personalului clusterului, dar deservește 62,9% din populație. Raportul posturi/1.000 locuitori este invers proporțional cu mărimea localității – UAT mici (Morenii Noi, Cetireni, Brătuleni) au ratele cele mai înalte, reflectând efectul de scară redusă și costul fix al unei primării minime.

Structura pe categorii de funcții | Efectivul-limită consolidat al clusterului este compus din 63,5 funcționari publici (FDP+FPC+FPE – incluzând cei 10 primari în funcție, 3 viceprimari, 10 secretari ai consiliilor locale și 40,5 funcții publice de execuție), 28,75 funcții administrative de specialitate angajate pe bază contractuală (PS) și 59,5 funcții auxiliare și de deservire tehnică (PDT+PA).

Ponderea personalului de conducere (FDP+FPC) reprezintă cca 15% din total, situându-se confortabil sub pragul de 30% recomandat la nivel național.

Personalul de execuție – funcționarii publici de execuție și specialiști (FPE+PS) – concentrează 45,6% din efectivul-limită, constituind nucleul operațional al aparatului consolidat.

Posturile de deservire tehnică și cele auxiliare (PDT+PA) ating 39,2% din totalul personalului, pondere care reflectă numărul ridicat de sedii administrative ce trebuie întreținute în paralel (paznici, îngrijitori, fochiști, șoferi) și care reprezintă o rezervă semnificativă de eficientizare în procesul de amalgamare prin raționalizarea spațiilor și a serviciilor publice prestate.

Tabelul 3. Structura pe categorii de funcții și posturi

Categorie	Ungheni		Cele 9 UAT rurale		Total cluster	
	unități	%	unități	%	unități	%
FDP (Funcții de demnitate publică)	4,00	6,7%	9,00	9,8%	13,00	8,6%
FPC (Funcții publice de conducere)	1,00	1,7%	9,00	9,8%	10,00	6,6%
FPE (Funcții publice de execuție)	19,50	32,5%	21,00	22,9%	40,50	26,7%
PS (Posturi de specialitate)	22,50	37,5%	6,25	6,8%	28,75	18,9%
PDT (Posturi de Deservire Tehnică)	1,00	1,7%	3,75	4,1%	4,75	3,1%
PA (Personal auxiliar)	12,00	20,0%	42,75	46,6%	54,75	36,1%
TOTAL unități de personal, inclusiv:	60,00	100%	91,75	100%	151,75	100%
Funcții de conducere	5,00	8,3%	18,00	19,6%	23,00	15,2%
Funcții de execuție și specialiști	42,00	70,0%	27,25	29,7%	69,25	45,6%
Personal de deservire tehnică și auxiliar	13,00	21,7%	46,50	50,7%	59,50	39,2%

Sursa: Date prezentate de către primării și extrase din baza de date statistice a BNS

Ponderea ridicată a personalului auxiliar (36,1%) – paznici, îngrijitori, fochiști, șoferi, muncitori – indică un model administrativ în care o parte semnificativă a costurilor de personal este alocată întreținerii sediilor și serviciilor logistice, nu funcțiilor de execuție profesională.

Configurația funcțională a primăriilor | Configurația funcțională a celor 9 primării rurale din cluster se înscrie în tiparul comun al UAT-urilor de dimensiuni similare din Republica Moldova, atât sub aspectul efectivului-limită, cât și al nomenclatorului generic de posturi. Toate prezintă un nucleu administrativ minimal, practic identic: 1 primar (FDP), 1 secretar al consiliului local (FPC), 1 contabil-șef (FPE) și 2 specialiști (FPE) – cu excepția Morenii Noi (1 specialist) și Costuleni (4 specialiști, dintre care 2 principali) – completat de un contabil cu fracțiune de normă (care variază de la 0,25–1 unități de personal) și de personal auxiliar (paznici, îngrijitori, ocazional fochist, șofer, arhivar). **În acest model, doi funcționari publici de execuție trebuie să acopere, prin cumul de atribuții, întregul portofoliu al APL – cadastru și relații funciare, asistență socială, servicii publice, achiziții, dezvoltare economică, relații cu cetățenii, raportare statistică** – situație care limitează semnificativ capacitatea de specializare tematică și calitatea serviciilor prestate.

În contrast, aparatul Primăriei municipiului Ungheni reflectă un model administrativ urban substanțial mai dezvoltat, cu o structură organizațională diferențiată pe trei domenii sectoriale – i) social; ii) construcții și infrastructură, iii) economie-buget-finanțe – coordonate prin câte un viceprimar și completate cu posturi specializate dedicate. Această configurație concentrează competențe critice care lipsesc complet în cele 9 UAT rurale ale clusterului: arhitect-șef și arhitect (urbanism, autorizații de construire, regim funciar), jurist (asistență juridică, contencios, achiziții publice), auditor intern (control intern managerial), economist principal (planificare bugetară și analiză financiară), șef gospodărie (management patrimonial), precum și specialiști dedicați pentru atragerea investițiilor, relații externe, ghișeu unic, resurse umane, percepere fiscală, protecția drepturilor copilului, tineret-sport-cultură și comerț. Această asimetrie funcțională constituie cea mai semnificativă vulnerabilitate structurală a clusterului: la nivelul UAT rurale, atribuțiile de urbanism, juridic și audit intern sunt acoperite fie prin delegare informală către specialistul generalist, fie prin achiziție punctuală de servicii externe, fie rămân efectiv neacoperite – cu risc de neconformitate procedurală și calitate redusă a actului administrativ.

Efectivele-limită, împreună cu structurile organizatorice aferente, au fost aprobate prin decizii ale consiliilor locale în fiecare dintre cele 10 UAT ale clusterului, toate primăriile dispunând de organigrame elaborate și adoptate formal. Gradul cumulat de ocupare al funcțiilor depășește 95%, indicator care confirmă funcționalitatea operațională a aparatelor administrative, dar care nu compensează deficitul structural de competențe specializate la nivelul UAT rurale.

Capacitatea Administrativă | Capacitatea administrativă – măsurată fie ca pondere a cheltuielilor aparatului administrativ în veniturile proprii și defalcările din impozitele și taxele de stat, fie prin includerea suplimentară a transferurilor cu destinație generală (TDG) – relevă, în cazul primăriilor rurale, o alocare preponderentă a resurselor financiare publice către cheltuielile de personal și o dependență structurală de transferurile bugetare de la nivel central.

Municipiul Ungheni înregistrează singura valoare confortabilă a indicatorului – 19,3% – adecvată statutului de autoritate publică locală urbană și mult sub pragul de 50%, ceea ce reflectă un raport echilibrat între cheltuielile de funcționare și resursele disponibile pentru investiții și servicii publice. La nivelul comunei Zagarancea, valoarea de 35,5% este cea mai favorabilă dintre primăriile rurale, datorată unei baze fiscale mai consistente generate de proximitatea față de municipiu.

În rest, indicatorul depășește pragul de 50% în cazul comunelor Brătuleni (77,6%), Unțești (58,0%), Cetireni (55,3%), Florițoaia Veche (53,3%) și Morenii Noi (50,3%), iar la Mănoilești, Costuleni și Valea Mare se situează în intervalul 41–46%, menținând o marjă bugetară redusă pentru investiții.

Datele confirmă o asimetrie structurală între polul urban și unitățile rurale ale clusterului, susținând oportunitatea procesului de amalgamare ca instrument de consolidare a capacității administrative și financiare.

Tabelul 4. Capacitate administrativă conform bugetelor executate pentru 2025

Unitatea administrativ teritorială	Venituri proprii + Defalcări + TDG	Cheltuieli aparatul administrativ	Capacitate administrativă, %
mun. Ungheni	99.175,2	19.175,9	19,3
Zagarancea	6.984,5	2.482,5	35,5
Cetireni	4.031,9	2.229,6	55,3
Costuleni	5.021,0	2.191,8	43,7
Mănoilești	5.678,2	2.577,7	45,4

Unitatea administrativ teritorială	Venituri proprii + Defalcări + TDG	Cheltuieli aparatul administrativ	Capacitate administrativă, %
Valea Mare	6.139,0	2.569,2	41,9
Florișoia Veche	4.017,3	2.140,5	53,3
Brătuleni	3.732,8	2.895,9	77,6
Unțești	3.075,2	1.783,8	58,0
Morenii Noi	3.035,2	1.527,7	50,3

Sursa: Calculat conform deciziilor consiliilor locale de executare a bugetelor locale pentru anul 2025

În ceea ce privește infrastructura instituțională, analiza a relevat faptul că fiecare primărie funcționează într-un sediu propriu, cu suprafețe variabile, situate între 150 și 2.167 m², care oferă condiții corespunzătoare pentru desfășurarea activității administrative și includ, totodată, o sală destinată ședințelor.

Informații detaliate privind situația actuală privind categoriile de funcții și posturi în UAT-urile clusterului sunt prezentate în **Anexa 1**.

Concluzii:

Analiza capacității instituționale a celor 10 primării din cluster relevă un peisaj administrativ marcat de contraste profunde, care merită privite nu doar ca cifre, ci ca realități cotidiene ale funcționării APL:

- În primul rând, există o asimetrie funcțională evidentă între mun. Ungheni și cele 9 UAT rurale. Municipiul Ungheni dispune de un aparat administrativ complex, cu 60 de posturi acoperind întregul spectru de competențe specializate, în timp ce primăriile rurale operează cu echipe restrânse de 7,25–12 posturi, predominant cu caracter general. Această disparitate nu este o anomalie locală, ci reflectă tiparul general al administrației publice din Republica Moldova – însă în interiorul aceluiași cluster funcțional, ea devine o provocare strategică ce trebuie adresată.
- În al doilea rând, localitățile rurale ale cluster-ului resimt un deficit acut de competențe critice. Domeniile de urbanism și arhitectură, asistență juridică, audit intern și planificare economică sunt concentrate într-un singur centru, lăsând cele 9 UAT rurale fără acces direct la expertiza necesară pentru îndeplinirea atribuțiilor lor legale. În practica administrativă curentă, primarii și secretarii din mediul rural sunt deseori nevoiți să adopte decizii în domenii care, în mod ideal, ar necesita consultanță de specialitate – fie că este vorba de aspecte de urbanism și amenajare a teritoriului, de procedurile de achiziții publice sau de asigurarea conformității cu cadrul normativ în continuă evoluție.
- În al treilea rând, funcționarii și specialiștii din primăriile rurale sunt suprasolicitați structural. Unul sau doi specialiști acoperă, prin cumul, șase-șapte domenii fundamentale diferite: cadastru, asistență socială, achiziții, dezvoltare economică, raportare statistică, relații cu cetățenii. Această realitate generează nu doar epuizare profesională, ci și un risc real de erori, întârzieri și calitate inegală a serviciilor publice prestate cetățenilor.
- În al patrulea rând, ponderea ridicată a personalului auxiliar (39% din totalul cluster-ului) – paznici, îngrijitori, fochiști, șoferi – indică un model administrativ în care o parte semnificativă a costurilor de personal este alocată întreținerii sediilor și serviciilor logistice, nu funcțiilor de execuție profesională. Acest procent reflectă, în bună măsură, costul fix al menținerii a 10 sedii

administrative paralele, fiecare cu propriile cerințe de pază, întreținere și logistică. Este o realitate care, prin amalgamare, oferă probabil cea mai vizibilă rezervă de raționalizare.

- În al cincilea rând, fragmentarea prin posturi cu fracțiuni de normă (0,25–0,75) afectează atât continuitatea operațională, cât și atractivitatea pozițiilor pentru personal calificat. Un contabil angajat la 0,5 normă, sau un specialist plătit pentru un sfert de normă, dificil acceptă să rămână mult timp în sistem – și încă mai dificil să se dedice profesional unui mandat administrativ complex.
- În al șaselea rând, analiza capacității administrative evidențiază o dezechilibru structural pronunțat între municipiul Ungheni și unitățile administrativ-teritoriale rurale ale clusterului, acestea din urmă fiind caracterizate de o pondere ridicată a cheltuielilor de aparatului administrativ în veniturile proprii și de o posibilitate bugetară redusă pentru finanțarea investițiilor și a serviciilor publice locale, ceea ce justifică oportunitatea procesului de amalgamare ca instrument de consolidare a capacității instituționale și financiare.
- Nu în ultimul rând, există un potențial real și demonstrabil de partajare a funcțiilor specializate la nivel de cluster. Specialiști de profil – precum juriști, arhitecți, auditori interni sau economiști – angajați la nivelul administrației amalgamate ar putea deservi toate UAT-urile componente, oferind cetățenilor din mediul rural acces la competențe pe care astăzi nu și le pot permite individual. Cuantificarea exactă a economiilor de scară aferente acestei consolidări nu poate fi realizată în baza datelor disponibile în tabelul analizat și ar necesita corelarea cu statele de funcții complete și fondurile salariale ale fiecărei primării.
- În sinteză, cluster-ul Ungheni nu are nevoie de mai mult personal, ci de o redistribuire inteligentă a competențelor existente și de adăugarea, la nivel consolidat, a funcțiilor specializate care lipsesc astăzi din mediul rural. Aceasta este, de fapt, miza centrală a procesului de amalgamare din perspectiva resurselor umane: nu reducerea aparatului, ci profesionalizarea lui în beneficiul direct al celor circa 42.000 de cetățeni pe care îi deservește.

1.2. Provocări și oportunități identificate

În cadrul atelierului tematic dedicat capacității instituționale, grupul de lucru format din reprezentanții celor 10 APL a identificat un ansamblu coerent de probleme, oportunități și nevoi de consolidare a situației curente, în vederea amalgamării UAT-urilor componente ale clusterului. Punctele semnalate se referă la structura organizațională, la deficitul de specialiști și supraîncărcarea funcționarilor actuali, la obstacolele din cooperarea interinstituțională, la constrângerile de infrastructură și financiare, precum și la necesitatea formării profesionale continue.

Cele mai mari provocări în domeniul resurselor umane au fost semnalate la nivelul primăriilor rurale, unde efectivul-limită aprobat este insuficient față de numărul mare de activități și obligații legale ce revin APL. Primăria municipiului Ungheni beneficiază de un efectiv-limită mai mare și de o structură organizațională mai dezvoltată. Chiar și așa, o parte dintre provocările enunțate se resimt, într-o formă diferită, și la nivelul aparatului urban: aici unele posturi/funcții sunt prevăzute și disponibile, însă identificarea și atragerea de personal calificat pentru ocuparea lor rămâne dificilă. Aceasta arată că dimensiunea și complexitatea structurii reprezintă un avantaj, dar nu sunt suficiente, prin ele însele, pentru consolidarea capacității administrative.

Numărul restrâns de cadre și supraîncărcarea funcționarilor reprezintă, fără îndoială, cea mai importantă provocare cu care se confruntă autoritățile publice locale din mediul rural ale clusterului – o realitate care, într-o formă mai atenuată, se resimte și la nivelul municipiului Ungheni, aflat el însuși într-un proces continuu de dezvoltare și în căutarea unor soluții pentru îmbunătățirea actului administrativ. Efectele acestei situații se propagă în mai multe direcții, cu impact direct asupra eficacității administrației și asupra calității serviciilor furnizate cetățenilor.

În primul rând, presiunea volumului mare de muncă asupra unui număr redus de specialiști conduce, în mod previzibil, la dificultăți în respectarea termenelor de soluționare a cererilor și petițiilor, precum și la un risc crescut de erori administrative, în condițiile în care timpul disponibil pentru verificări atente și analize riguroase devine insuficient. Pe acest fond, accesul cetățenilor la servicii publice de calitate este afectat, și există riscul ca relația de încredere dintre administrație și comunitate să se erodeze treptat.

În al doilea rând, deficitul de personal limitează capacitatea APL de a elabora și implementa proiecte de dezvoltare locală – de la atragerea fondurilor naționale sau externe, până la gestionarea eficientă a resurselor publice și realizarea investițiilor necesare comunității. În paralel, supraîncărcarea echipelor existente generează provocări reale în respectarea procedurilor administrative și a obligațiilor legale, cu un risc inerent de neconformitate față de reglementările în vigoare și, implicit, de sancțiuni din partea organelor de control.

În al treilea rând, după cum a evidențiat și analiza efectivelor-limită, primăriile rurale din cluster nu dispun de personal specializat pentru domenii esențiale dezvoltării locale – atragerea investițiilor, managementul de proiect, asistența juridică, arhitectură și urbanismul și furnizarea coordonată a serviciilor publice. La acestea se adaugă absența funcției de specialist în resurse umane în primăriile rurale, ceea ce conduce la o gestionare predominant administrativă a personalului și la dificultăți obiective în organizarea programelor de formare profesională continuă, atât de necesare într-un mediu normativ aflat în permanentă schimbare.

Aceste constatări reconfirmă concluzia centrală a analizei: provocările identificate nu se rezolvă prin simpla majorare a numărului de posturi în fiecare primărie în parte, ci prin profesionalizarea și

partajarea inteligentă a competențelor specializate la nivelul unei structuri administrative consolidate, capabilă să ofere fiecărei comunități din cluster acces echitabil la expertiza necesară.

Structură instituțională subdimensionată și cadru normativ rigid. Analiza participativă desfășurată în cadrul atelierului tematic a evidențiat faptul că structurile organizaționale actuale ale autorităților publice locale participante, cu deosebire cele din mediul rural, nu sunt calibrate la volumul și complexitatea reală a atribuțiilor ce revin, prin lege, unei administrații publice locale de nivelul I. Subdimensionarea structurilor și a efectivelor-limită este, în bună măsură, o consecință a cadrului normativ național, care stabilește un set fix de posturi și de plafoane de personal aplicabile uniform.

În aceste condiții, structurile actuale ale primăriilor rurale nu reușesc să asigure, într-un mod sustenabil, nici executarea integrală a sarcinilor atribuite prin lege, nici susținerea activă a proceselor de dezvoltare locală – o situație care se reflectă direct asupra calității serviciilor publice și, implicit, asupra calității vieții cetățenilor.

La aceste constrângeri structurale se adaugă rigiditatea procedurală a cadrului normativ în vigoare, care limitează posibilitatea primăriilor de a-și ajusta dinamic schema de personal – fie prin eliminarea, fie prin comasarea unor posturi devenite nerelevante operațional sau insuficient justificate de volumul efectiv de muncă.

Lipsa capacității de atragere a investițiilor. Una dintre provocările recurente identificate în cadrul atelierului tematic se referă la capacitatea limitată a primăriilor rurale din cluster de a atrage fonduri externe – fie din surse externe, fie din programe naționale sau ale partenerilor de dezvoltare – fenomen care restrânge în mod considerabil perspectivele de dezvoltare locală și de modernizare a serviciilor publice.

În absența unor specialiști dedicați elaborării, depunerii și gestionării proiectelor de investiții, majoritatea autorităților publice locale rurale din cluster, depind aproape exclusiv de resursele bugetelor proprii – insuficiente pentru susținerea unor intervenții majore în domenii esențiale precum infrastructura rutieră, aprovizionarea cu apă și canalizare, eficiența energetică sau protecția mediului. Această dependență structurală menține decalajele de dezvoltare dintre localitățile clusterului și limitează capacitatea APL de a răspunde, la o scară relevantă, nevoilor de modernizare ale comunităților pe care le deservește.

Absența unui cadru coerent de formare profesională continuă pentru angajații administrației publice locale a fost menționată de reprezentanții APL din cluster, fiind percepută ca una dintre cauzele structurale ale plafonării capacității administrative. Lipsa unui sistem bine articulat de dezvoltare profesională, calibrat pe cerințele tot mai complexe ale administrației publice locale și pe așteptările tot mai exigente ale comunităților deservite, restrânge semnificativ posibilitatea consolidării competențelor necesare pentru un act administrativ modern, eficient și orientat către cetățean.

Deși există o ofertă de cursuri de specialitate relevante pentru activitatea funcționarilor din APL, participarea rămâne redusă, în principal din cauza volumului mare de lucru. În multe cazuri, angajații aleg să nu se înscrie la cursuri pentru a nu-și întrerupe activitatea curentă și pentru a asigura continuitatea serviciilor prestate cetățenilor.

Situația este accentuată de faptul că majoritatea cursurilor sunt organizate în capitală. Participarea presupune absența de la locul de muncă pentru mai multe zile, timp în care sarcinile se acumulează, iar la revenire programul funcționarilor devine suprasolicitat. Astfel, formarea profesională continuă,

deși disponibilă, ajunge să fie percepută mai degrabă ca o povară suplimentară decât ca o oportunitate reală de dezvoltare.

Infrastructură administrativă adecvată, cu potențial de modernizare. Toate primăriile din cluster dispun de sedii proprii, iar condițiile în care își desfășoară activitatea funcționarii sunt, în general, relativ bune. Clădirile care găzduiesc actualele sedii ale APL asigură, în cea mai mare parte, spațiul necesar desfășurării activității curente, iar starea lor tehnică permite o funcționare normală, chiar dacă unele dintre acestea ar putea beneficia de lucrări de renovare, reabilitare termică și modernizare interioară.

Totodată, cu excepția municipiului Ungheni, care dispune de un Ghișeu Unic, și a localității Cetireni, unde funcționează un Centru Unificat de Prestare a Serviciilor (CUPS), primăriile din cluster nu dispun de ghișee unice moderne, care să integreze relația cu cetățeanul într-un format accesibil, prietenos și eficient. Această carență afectează direct calitatea interacțiunii dintre administrație și comunitate, precum și capacitatea APL de a furniza servicii publice la standardele așteptate de cetățeni.

1.3. Viziune privind o structură organizațională mai eficientă și mai bine definită

Viziunea privind o structură organizațională mai eficientă și mai bine definită în cadrul clusterului Ungheni / Zagarancea / Mănoilești / Valea Mare / Morenii Noi / Florițoaia Veche / Cetireni / Unțești / Costuleni / Brătuleni, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, viceprimari, directori ai întreprinderilor municipale, specialiști din cadrul celor zece APL-uri), este:

O ADMINISTRAȚIE UNICĂ, PROFESIONISTĂ CU COMPETENȚE EXTINSE ÎN SERVICIILE PUBLICE, CU O CAPACITATE ADMINISTRATIVĂ ȘI FINANCIARĂ MAI MARE, PREZENTĂ ÎN FIECARE LOCALITATE PENTRU TOȚI CEI CIRCA 42.000 DE LOCUITORI.

Viziunea confirmă concluzia analizei: clusterul nu are nevoie de mai mult personal, ci de o redistribuire inteligentă a celui existent. Statul de personal elaborat participativ prevede 128 de unități față de cele 152 actuale (-16%), dar acoperă domenii care astăzi lipsesc complet din mediul rural – arhitectură și urbanism, asistență juridică, audit intern, planificare economică, resurse umane, dezvoltare profesională.

Statul de personal propus (Tabelul de mai jos), precum, elaborate în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru – primari, secretari locali și specialiști din cadrul celor zece APL-uri – sunt prezentate mai jos.

Tabelul 5. Statul de personal preliminar al clusterului de UAT amalgamate Ungheni - Zagarancea - Mănoilești - Valea Mare – Morenii Noi - Florițoaia Veche – Cetireni- Unțești – Costuleni – Brătuleni

Denumirea funcției	Categorii de funcții publice și posturi	Nr. unități UAT amalgamată		TOTAL
		Urban	Rural	
Primar	fdp	1		1
Viceprimar	fdp	3		3
Reprezentantul primarului	Fdp/fpc ¹		9	9
Secretar al Consiliului Municipal	fpc	1		1
Asistent al secretarului consiliului municipal	fpe	1		1
Serviciul arhitectură și urbanism				
Șef serviciu / Arhitect șef	fpc	1		1
Specialist arhitect	fpe/ps	2		2
Serviciul construcții și dezvoltarea infrastructurii				
Șef serviciu	fpc	1		1
Specialist	fpe/ps	5		5
Serviciul coordonare instituțională				
Șef serviciu (inclusiv coordonator GU)	fpc	1		1
Specialist /Operator CUPS	fpe		9	9
Specialist incorporare și protecție civilă	fpe/ps	1		1
Specialist relații cu publicul	fpe/ps	1		1
Specialist consiliere, mass-media	fpe/ps	3		3
Specialist IT	fpe/ps	2		2
Specialist tineret, cultură și sport	fpe/ps	2	1	3
Specialist în domeniul comerțului local	fpe/ps	2		2
Specialist achiziții publice	fpe/ps	3		3

¹ Va si stabilit ulterior

Denumirea funcției	Categorii de funcții publice și posturi	Nr. unități UAT amalgamată		TOTAL
		Urban	Rural	
Serviciul suport juridic si resurse umane (RU)				
Șef serviciu	fpc	1		1
Specialist / jurist	fpe/ps	2		2
Agent constatator	fpe/ps	1	2	3
Specialist resurse umane și dezvoltare profesională continuă	fpe/ps	2		2
Specialist protecția drepturilor copiilor	fpe/ps	2	4	6
Serviciul relații funciare și cadastru				
Șef serviciu	fpc	1		1
Specialist reglementare regim funciar	fpe /ps	1	9	10
Serviciul percepere fiscală				
Șef serviciu	fpc	1		1
Specialist percepere fiscală	fpe/ps	3,5	5,5	9
Serviciul finanțe, contabilitate și patrimoniu				
Șef serviciu / Contabil - șef	fpc	1		1
Contabil - șef adjunct	fpe	1		1
Contabil principal	fpe/ps	3	9	12
Contabil superior	fpe/ps	2		2
Contabil casier	fpe/ps	1		1
Economist principal	fpe/ps	2		2
Specialist gestionare patrimoniul public	fpe/ps	1		1
Auditor intern	fpc	1		1
Serviciul logistică și administrare				
Șef gospodărie	pdt	1		1
Îngrijitor încăperi de serviciu	pa	4	4,5	8,5
Paznic	pa	3		3
Muncitor auxiliar	pa	1	4,5	5,5
Conducător auto (șofer)	pa	5	0	5
TOTAL unități, inclusiv:		70,5	57,5	128
Funcții de demnitate publică (fdp)	fdp	4	0	4
Funcții publice de conducere (fpc)	fpc	9	9 ²	18
Funcții publice de execuție (fpe) / posturi de specialitate (ps)	fpe/ps	43,5	39,5	83
Posturi de deservire tehnică	pdt	1	0	1
Posturi auxiliare	pa	13	9	22

Sursa: Elaborat de către grupul de lucru în cadrul atelierului tematic

Preliminar în urma reorganizării propuse, numărul total al unităților de personal din cadrul UAT amalgamate se va reduce cu aproximativ 16%, de la 152 de unități existente în prezent, în mod cumulat, la nivelul celor zece APL-uri, la 128 de unități în structura amalgamată. Este de menționat că această structură are un caracter preliminar și, într-o etapă mai avansată, aceasta poate suferi modificări.

!!! Precizare metodologică privind organigrama. La această etapă a exercițiului de construire a viziunii, organigrama UAT amalgamate nu este prezentată. Statul de personal preliminar (128 de unități), agreat de grupul de lucru, rămâne valabil și constituie fundamentul reorganizării administrative, însă configurarea grafică și funcțională definitivă a structurii – numărul, denumirea și subordonarea

² La momentul actual nu se cunoaște tipul funcției pentru Reprezentantul primarului (de demnitate publică sau publică de conducere); cele 9 unități sunt incluse provizoriu la categoria fpc, urmând a fi reclassificate după stabilirea încadrării.

serviciilor, precum și distribuția funcțiilor pe subdiviziuni – urmează a fi elaborată într-o etapă ulterioară, mai avansată a procesului de amalgamare.

Această abordare este motivată de faptul că structura organizatorică a autorităților publice locale este condiționată de cadrul normativ național în vigoare, care se află în proces de revizuire. Elaborarea organigramei definitive va fi posibilă doar după ajustarea cadrului legal relevant, în special în ceea ce privește:

- ***stabilirea efectivului-limită de personal al autorităților publice locale, inclusiv pentru UAT rezultate din procese de amalgamare voluntară;***
- ***Clasificatorul unic al funcțiilor publice și nomenclatorul posturilor din cadrul APL, care determină denumirile, categoriile și condițiile de instituire a funcțiilor;***
- ***normele privind ponderea funcțiilor de conducere raportate la cele de execuție și condițiile de constituire a serviciilor, direcțiilor și altor subdiviziuni structurale;***
- ***cadrul normativ privind salarizarea în sectorul bugetar, cu impact direct asupra sustenabilității financiare a structurii propuse.***

Din tabelul de mai sus se observă că, în cadrul noii UAT, lipsește o structură dedicată scrierii și managementului proiectelor – o deficiență majoră întâlnită în fiecare dintre primăriile componente. Viziunea propusă și susținută de membrii grupului de lucru prevede crearea unei instituții subordonate primăriei, specializată în atragerea, scrierea și implementarea proiectelor de dezvoltare – Centrul Municipal de Dezvoltare PLUS (CMD+) –, care va deservi toate localitățile din cadrul UAT nou create. Centrul va dispune de un stat de personal de 11 unități, dedicate identificării surselor de finanțare, elaborării cererilor de finanțare și gestionării proiectelor pe întreg ciclul de implementare. Nucleul CMD+ va fi format din specialiștii în scrierea proiectelor care activează în prezent în aparatul Primăriei municipiului Ungheni, la care se vor adăuga specialiști suplimentari pe măsura extinderii portofoliului de proiecte. Prin funcționarea la nivelul întregii UAT amalgamate, CMD+ va oferi tuturor localităților componente acces la expertiză specializată, contribuind la creșterea volumului de investiții atrase și la implementarea eficientă a priorităților de dezvoltare.

Pentru atingerea viziunii cu privire la structura organizatorică se propun următoarele direcții strategice:

Direcția strategică 1.1. Reorganizarea aparatului administrativ punând accent pe specializare pe servicii și prezență locală

Direcția urmărește trecerea de la zece structuri paralele la un singur aparat funcțional, organizat pe servicii de specialitate. Astăzi, primăriile rurale operează cu un nucleu minimal, în care doi funcționari acoperă prin cumul șase-șapte domenii distincte, iar competențe critice – arhitect, jurist, auditor intern, economist principal, specialist RU sau IT – există exclusiv la Primăria mun. Ungheni. Noua structură elimină duplicarea funcțiilor de conducere și posturile cu fracțiuni de normă și introduce, în schimb, funcțiile specializate absente azi din mediul rural.

Consolidarea nu îndepărtează însă administrația de cetățean. Aparatul central se organizează în clădirea actualei Primării a mun. Ungheni, iar în clădirile fostelor primării se amenajează Centre Unificate de Prestare a Serviciilor (CUPS), deservite de cei 9 reprezentanți ai primarului și 9 operatori CUPS prevăzuți în statul de personal. Serviciile de logistică și mentenanță pot fi externalizate, iar economiile reinvestite în posturi specializate.

Direcția strategică 1.2. Dezvoltarea capacităților de atragere a investițiilor și de formare profesională continuă

Direcția răspunde celor două deficiențe comune tuturor celor zece primării

Prima este absența unei capacități de scriere și management de proiecte, care menține primăriile rurale dependente aproape exclusiv de bugetele proprii – insuficiente pentru investiții majore în apă, canalizare, drumuri sau eficiență energetică. Soluția convenită de grupul de lucru este Centrul Municipal de Dezvoltare PLUS (CMD+), instituție subordonată primăriei, cu 11 unități de personal, construită pe nucleul de specialiști din aparatul Primăriei mun. Ungheni, care va deservi toate localitățile pe întreg ciclul de proiect.

A doua este formarea profesională continuă: oferta există, dar participarea rămâne redusă, întrucât cursurile se organizează în capitală, iar absența de câteva zile înseamnă acumularea sarcinilor curente. Statul de personal prevede, în premieră, un specialist în dezvoltare profesională continuă, care va planifica instruirile în teritoriu și în format modular, în colaborare cu Academia de Administrare Publică.

1.4. Planul de măsuri pentru consolidarea capacității instituționale

Nr.	Acțiunea / măsura propusă	Termen de realizare	Resurse financiare (surse posibile)
DS 1.1. Reorganizarea aparatului administrativ punând accent pe specializare pe servicii și prezență locală			
1.1.1	Elaborarea și aprobarea organigramei UAT amalgamate, în baza statului de personal preliminar (128 unități) și în conformitate cu cadrul normativ ajustat privind efectivul-limită și clasificatorul funcțiilor publice, inclusiv elaborarea regulamentelor serviciilor și a fișelor de post	2027, sem. IV (după intrarea în vigoare a modificărilor cadrului normativ)	Buget municipal
1.1.2	Încadrarea personalului existent în noua structură, cu evaluarea competențelor și eliminarea posturilor cu fracțiune de normă	2027-2028	Buget municipal
1.1.3	Ocuparea funcțiilor specializate absente azi și stabilirea mecanismului de deservire a localităților	2027-2028	Buget municipal (în limita efectivului consolidat)
1.1.4	Instituționalizarea CUPS, inclusiv elaborare regulamentului de funcționare	2027	Buget municipal, parteneri de dezvoltare
1.1.5	Încadrarea și instruirea personalului în structurile CUPS create	2027-2028	Buget municipal, parteneri de dezvoltare
DS 1.2. Dezvoltarea capacităților de atragere a investițiilor și de formare profesională continuă			
1.2.1	Crearea CMD+: decizie de înființare, regulament, stat de personal (11 unități)	2026	Buget municipal
1.2.2	Operaționalizarea CMD+ pe nucleul de specialiști din Primăria mun. Ungheni și extinderea echipei odată cu portofoliul de proiecte	2026-2027	Buget municipal, parteneri de dezvoltare
1.2.3	Elaborarea portofoliului integrat de proiecte al UAT amalgamate și identificarea surselor de finanțare pentru prioritățile de investiții	2026-2030	CMD+, asistență tehnică

Nr.	Acțiunea / măsura propusă	Termen de realizare	Resurse financiare (surse posibile)
1.2.4	Instituirea sistemului de formare continuă: evaluarea nevoilor, plan anual de instruire, cursuri în teritoriu și online, recalificarea personalului cu atribuții noi	2027, apoi anual	Buget municipal, Institutul Național de Administrare Publică, parteneri de dezvoltare

2. Dimensiunea 2: SERVICIILE PUBLICE

2.1. Situația actuală

Principalele servicii publice analizate la nivelul clusterului au fost serviciile administrative, alimentarea cu apă, canalizarea, gestionarea deșeurilor solide și iluminatul public. Au fost constatate deficiențe atât în ceea ce privește furnizarea serviciilor publice locale, cât și în gradul de acoperire al acestora. Infrastructura tehnică necesită investiții semnificative atât pentru reabilitare, cât și pentru extindere, în special în localitățile rurale ale clusterului.

Serviciile publice administrative

Nivelul de furnizare a serviciilor publice administrative variază considerabil între cele zece UAT implicate în procesul de amalgamare. Se constată o diferență mare între Primăria municipiului Ungheni – care prezintă un grad mai avansat de digitalizare, dispune de un Ghișeu Unic și operează cu registre electronice integrate – și primăriile rurale din Zagarancea, Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi, Florițoaia Veche, Cetireni, Unțești, Costuleni și Brătuleni, în care evidența documentelor se realizează predominant pe suport de hârtie. Absența digitalizării limitează nu doar eficientizarea activităților curente, ci va complica și aplicarea unor reforme de mai mare anvergură, precum implementarea unui sistem informatic integrat la nivelul întregii UAT amalgamate.

În plus, dintre cele zece primării, doar mun. Ungheni dispune de un Ghișeu Unic care oferă cetățenilor acces rapid la peste 17 servicii administrative locale. În s. Cetireni funcționează un Centru Unificat de Prestare a Serviciilor (CUPS), însă acesta acoperă doar serviciile administrative naționale (ale ASP și CNAS). Prin urmare, restul unităților administrativ-teritoriale nu beneficiază de o structură unică de informare și soluționare a cererilor pentru serviciile publice administrative locale, lipsă care ar afecta în mod direct atât cetățenii, cât și eficiența activității funcționarilor publici în contextul amalgamării.

Serviciul public de alimentare cu apă

În prezent, acest serviciu este furnizat cu diferențe semnificative privind calitatea apei, tarifele și modul de organizare între localitățile clusterului, deși gradul de acoperire cu rețele publice este ridicat în majoritatea UAT-urilor. Municipiul Ungheni beneficiază de un serviciu organizat și administrat de operatorul SRL „Apă-Canal Ungheni”, caracterizat prin unul din cele mai înalte grade de acoperire a rețelei publice de alimentare cu apă din cluster – 99%. Operatorul, pe lângă mun. Ungheni, prestează servicii și în com. Zagarancea și în com. Valea Mare. Acest operator, fondat de Consiliul municipal Ungheni, deține licență de activitate în conformitate cu Legea nr. 303 din 13.12.2013, valabilă până la 30.07.2040, ceea ce confirmă faptul că dispune de personalul calificat și de dotările tehnice minim necesare și, totodată, îl obligă să respecte cerințele normative de calitate pentru apa potabilă (una dintre condițiile de bază ale licenței, a cărei nerespectare atrage suspendarea sau retragerea acesteia).

În localitățile rurale ale clusterului, gradul de acoperire cu rețea publică de apă este, în general, comparabil cu cel al municipiului, însă calitatea apei furnizate diferă semnificativ. Niveluri de peste 95% se înregistrează în com. Cetireni, com. Florițoaia Veche și com. Morenii Noi (câte 99,0%), com. Mănoilești (96,0%) și com. Valea Mare (95,0%), urmate de com. Zagarancea și com. Unțești (câte 90,0%). Trebuie subliniat însă că, în com. Cetireni, com. Florițoaia Veche, com. Morenii Noi, com. Mănoilești și com. Unțești, apa distribuită prin rețeaua publică este apă tehnică, neconformă standardelor de potabilitate, astfel încât gradul ridicat de conectare nu echivalează cu accesul la apă potabilă sigură. Un nivel intermediar de acoperire se atestă în com. Costuleni (74,0%). Situația critică

se înregistrează în com. Brătuleni, unde circa 18% din populație are acces la rețeaua publică³, restul locuitorilor fiind nevoiți să recurgă la surse alternative (fântâni publice și individuale), situație care ridică probleme majore privind calitatea apei și siguranța sanitară.

O diferență esențială privind calitatea serviciului constă în tipul de apă furnizată. Apă potabilă se distribuie în mun. Ungheni, com. Zagarancea și com. Valea Mare, toate deservite de SRL „Apă-Canal Ungheni”, precum și în com. Costuleni, unde serviciul este prestat de operatorul municipal ÎM „Gospodăria Comunală și de Salubritate din Costuleni”. În celelalte localități ale clusterului se furnizează apă tehnică de către:

- Operatorul regional ÎM „Apă-Ungheni” - al cărui fondator este Consiliul Raional și deservește com. Cetireni, com. Florițoaia Veche, com. Mănoilești și com. Unțești;
- Gestiune directă în cadrul primăriilor din com. Morenii Noi și com. Brătuleni.

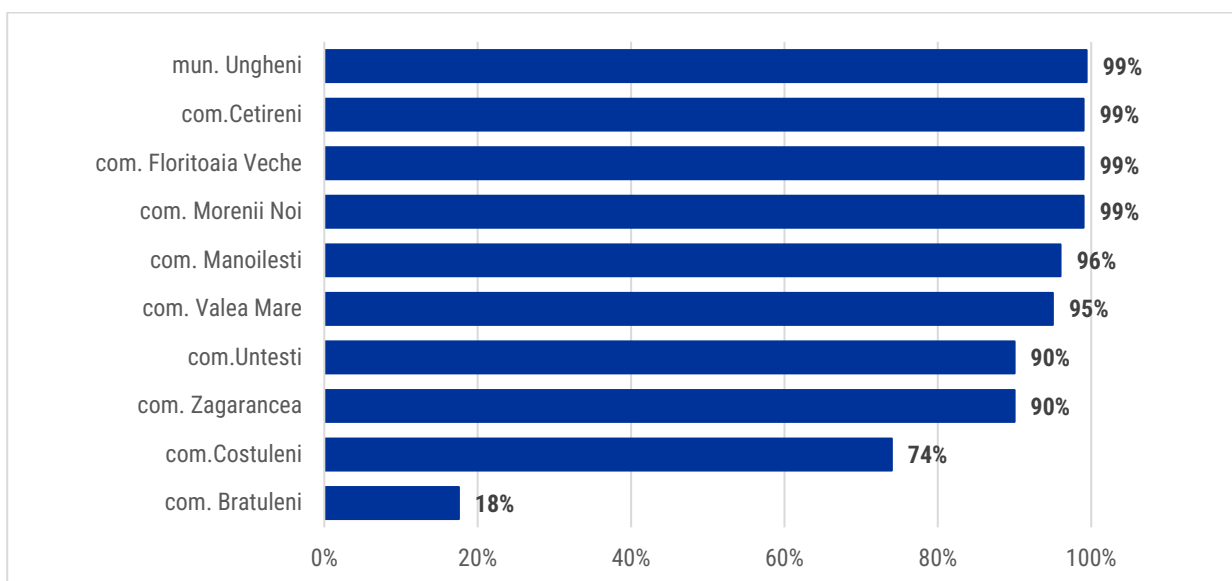


Figura 1. Gradul de acoperire cu servicii publice de alimentare cu apă în cadrul clusterului

Sursa: Date prezentate de către primării și extrase din baza de date statistice a BNS

Se remarcă faptul că ÎM „Apă-Ungheni”, fondată în anul 2011 de Consiliul Raional Ungheni, nu deține licență de activitate; aceasta prestează servicii din anul 2017, furnizând apă brută captată din râul Prut în 10 localități rurale din raion, procură apa de la Agenția „Apele Moldovei”, exploatează o rețea de conducte magistrale de transport al apei brute și 8 stații de pompare, acoperind per ansamblu circa 9% din populația raionului.

Tarifele variază semnificativ în cadrul clusterului, fără a fi corelate cu calitatea apei furnizate. În mun. Ungheni, com. Zagarancea și com. Valea Mare, unde SRL „Apă-Canal Ungheni” distribuie apă potabilă, tariful este de 23,54 lei/m³, aplicat uniform consumatorilor casnici și non-casnici. În com. Costuleni, care beneficiază tot de apă potabilă, tariful este de 18,5 lei/m³ pentru consumatorii casnici și instituțiile publice, respectiv 30 lei/m³ pentru agenții economici. La polul inferior se situează com. Morenii Noi – 15 lei/m³, cel mai redus tarif din cluster –, unde apa este captată dintr-o sursă proprie, gestionată direct de primărie și furnizată fără tratare, ca apă tehnologică; tariful nu include costurile de tratare, dezinfecție și monitorizare a calității. Comunele Cetireni, Florițoaia Veche, Mănoilești și Unțești, deservite de ÎM „Apă-Ungheni”, suportă cele mai ridicate tarife din cluster – 30 lei/m³ pentru consumatorii casnici și 35 lei/m³ pentru cei non-casnici –, deși apa furnizată este tot tehnologică.

³ Dar nu sunt conectați la o sursă de apă

Rezultă o situație inechitabilă: gospodăriile din aceste patru comune plătesc cu circa 27% mai mult decât cele din mun. Ungheni și de două ori mai mult decât cele din com. Morenii Noi, primind în schimb apă nepotabilă.

Tabelul 6. Informații cu privire la serviciul public de alimentare cu apă în localitățile clusterului

Localitate	Tarif, MDL/m ³			Operator	Tip operator	Tip apă
	Casnici	Non casnici-IP	Non-casnici AE			
mun. Ungheni	25,17	25,17	25,17	SRL „Apă Canal Ungheni”	Operator intermunicipal	Apă potabilă
com. Cetireni	30	35	35	ÎM „Apă-Ungheni”	Operator intermunicipal	Apă tehnică
com. Costuleni	18,5	18,5	30	ÎM „Gospodăria Comunală și de Salubritate din Costuleni”	Operator municipal	Apă potabilă ⁴
com. Florițoaia Vechi	30	35	35	ÎM „Apă-Ungheni”	Operator intermunicipal	Apă tehnică
com. Mănoilești	30	35	35	ÎM „Apă-Ungheni”	Operator intermunicipal	Apă tehnică
com. Morenii Noi	15	15	15	Subdiviziune a primăriei	Departament al primăriei	Apă tehnică
com. Unțești	30	35	35	ÎM „Apă-Ungheni”	Operator intermunicipal	Apă tehnică
com. Valea Mare	25,17	25,17	25,17	SRL „Apă Canal Ungheni”	Operator municipal	Apă potabilă
com. Zagarancea	25,17	25,17	25,17	SRL „Apă Canal Ungheni”	Operator intermunicipal	Apă potabilă
com. Brătuleni	-	-	-	Subdiviziune a primăriei	Departament al primăriei	-

Sursa: Date prezentate de către primării și extrase din baza de date statistice a BNS

Serviciul public de canalizare

Serviciul public de canalizare și de epurare a apelor uzate este disponibil doar în două din cele zece localități ale clusterului: mun. Ungheni și com. Valea Mare.

Municipiul Ungheni dispune de un sistem centralizat de canalizare, gestionat de operatorul SRL „Apă-Canal Ungheni”, care acoperă aproximativ 65,6% din gospodăriile municipiului. Tarifele pentru serviciul public de canalizare și de epurare a apelor uzate în mun. Ungheni sunt de 14,84 lei/m³ pentru consumatorii casnici și de 16,32 lei/m³ pentru consumatorii non-casnici.

În com. Valea Mare serviciul este prestat doar în s. Valea Mare de către operatorul municipal ÎM „Servicii Comunale Valea Mare”, gradul de conectare fiind însă considerabil mai redus – circa 25% din gospodăriile comunei. Tarifele aplicate sunt de 17,65 lei/m³ pentru consumatorii casnici și de 19,58 lei/m³ pentru consumatorii non-casnici.

⁴ APL testează apa în laborator de patru ori pe an, iar rezultatele arată că apa este potabilă

Se remarcă faptul că, în com. Valea Mare, cele două componente ale serviciului sunt gestionate de operatori diferiți: alimentarea cu apă potabilă este asigurată de SRL „Apă-Canal Ungheni”, iar canalizarea și epurarea de ÎM „Servicii Comunale Valea Mare”.

În celelalte opt localități ale clusterului nu există sisteme centralizate de canalizare și de epurare a apelor uzate. O parte dintre instituțiile publice (școli, grădinițe, primării) și o parte dintre gospodăriile dispun de soluții individuale de colectare a apelor uzate, precum fosele septice. Cu toate acestea, cea mai mare parte a apelor uzate este deversată fără epurare prealabilă, ceea ce constituie un risc sanitar și de mediu semnificativ – în special prin contaminarea apelor subterane (a fântânilor și a pânzei freatice) și a solului, cu impact direct asupra sănătății publice. Riscul este cu atât mai ridicat cu cât, în majoritatea localităților rurale, populația se aprovizionează parțial din fântâni individuale.

Una dintre problemele identificate la nivelul municipiului este nefinalizarea construcției rețelelor de canalizare și lipsa branșamentelor în anumite zone. Aceeași problemă se manifestă, într-o formă mai acută, în com. Valea Mare, unde trei sferturi din gospodăriile rămân neconectate la rețeaua existentă. La nivelul celorlalte localități rurale, absența completă a infrastructurii de canalizare și de epurare reprezintă un obstacol major pentru dezvoltarea acestora. Costurile de construcție și extindere a rețelelor sunt atât de ridicate încât nu pot fi acoperite din resursele bugetare disponibile la nivel local, fiind necesară finanțarea prin intermediul proiectelor regionale, al programelor de stat sau al fondurilor internaționale.

Serviciul de gestionare a deșeurilor solide

Gestionarea deșeurilor solide constituie una dintre provocările majore ale clusterului, însă o provocare aflată deja în curs de soluționare. Raioanele Ungheni, Nisporeni și Călărași formează Regiunea de Management al Deșeurilor nr. 5 (RMD 5), selectată drept proiect-pilot în cadrul Programului „Deșeuri Solide în Republica Moldova”, finanțat prin împrumuturi de câte 25 de milioane de euro din partea BERD și a BEI, completate de granturi din partea donatorilor internaționali. Proiectul, cu o perioadă de implementare 2023–2028, prevede construcția unui depozit regional, a unei stații de sortare, a unei de compostare și a infrastructurii de transfer al deșeurilor, creând un sistem regional integrat care va deservi atât mediul urban, cât și cel rural.

În prezent, până la finalizarea acestei infrastructuri regionale, municipiul Ungheni beneficiază de un serviciu organizat de colectare a deșeurilor, operat de SRL „AVE-Ungheni”, cu un grad de acoperire de 70%⁵, prestat prin mijloace moderne (autospeciale, pubele și containere). În localitățile rurale ale clusterului, serviciul este formal organizat în toate cele nouă comune, însă gradul efectiv de acoperire variază considerabil. Acoperire integrală (100%) se înregistrează în com. Florițoaia Veche și com. Brătuleni, urmate de com. Cetireni și com. Zagarancea (câte 70%), com. Costuleni (60%), com. Mănoilești (50%), com. Valea Mare (40%) și com. Morenii Noi (20%). În com. Unțești serviciul a fost delegat în gestiunea SRL „AVE-Ungheni”, însă nu este încă prestat efectiv. Acolo unde acoperirea rămâne redusă, o parte însemnată a populației recurge la soluții improvizate, generând probleme ecologice semnificative, în special apariția gunoiștilor neautorizate, cu consecințe nefaste asupra mediului înconjurător și asupra valorificării terenurilor agricole.

⁵ Cele 70% reprezintă ponderea gospodăriilor cu contract încheiat. De acces la serviciu beneficiază practic întreaga populație a municipiului. Diferența se concentrează în blocurile locative, unde colectarea se face de la platforme comune, pe care operatorul este obligat să le deservească indiferent de existența contractelor, iar identificarea titularilor este dificilă (proprietari plecați, apartamente închiriate, refuzuri de contractare). Este, prin urmare, o problemă de contractare, nu de acoperire.

Tabelul 7. Informații cu privire la serviciul public de management al deșeurilor

UAT	Operator (tip)	Tarif populație, lei/gosp./lună	Tarif pers. juridice	Suportat din buget APL	Grad de acoperire
mun. Ungheni	SRL „AVE-Ungheni” (intermunicipal)	56 ⁶	200 lei/m ³	Nu	70%
com. Cetireni	SRL „AVE-Ungheni” (intermunicipal)	56	200 lei/m ³	Nu	70%
com. Costuleni	ÎM „Gospodăria Comunală și de Salubritate din Costuleni”	30	120 lei/lună	Nu	60%
com. Florițoaia Veche	Primărie (gestiune directă, evacuare cu tractorul)	—	—	Da	100%
com. Mănoilești	SRL „AVE-Ungheni” (intermunicipal)	56	200 lei/m ³	Nu	50%
com. Morenii Noi	SRL „AVE-Ungheni” (intermunicipal)	56	200 lei/m ³	Nu	20%
com. Unțești	SRL „AVE-Ungheni” (intermunicipal)	56	200 lei/m ³	Nu	0% ⁷
com. Valea Mare	SRL „AVE-Ungheni” (intermunicipal)	56	200 lei/m ³	Nu	40%
com. Zagarancea	SRL „AVE-Ungheni” (intermunicipal)	56	200 lei/m ³	Nu	70%
com. Brătuleni	Primărie (gestiune directă, evacuare cu tractorul)	—	—	Da	100%

Sursa: Date extrase din registrul actelor locale

Serviciul este prestat printr-o diversitate de modele de organizare. SRL „AVE-Ungheni”, în calitate de operator intermunicipal, deservește municipiul Ungheni și șase localități rurale (com. Cetireni, com. Mănoilești, com. Morenii Noi, com. Unțești, com. Valea Mare și com. Zagarancea), dispunând de dotări moderne (autospeciale, pubele și containere). În com. Costuleni serviciul este asigurat de un operator municipal (ÎM „Gospodăria Comunală și de Salubritate din Costuleni”), iar în com. Florițoaia Veche și com. Brătuleni colectarea se realizează prin gestiune directă a primăriilor, cu mijloace rudimentare – evacuarea deșeurilor se face cu tractorul cu remorcă, fără pubele individuale sau containere standardizate și fără sortare la sursă. Această fragmentare a modelelor de prestare reflectă atât diferențele de capacitate administrativă, cât și nivelul neuniform de dotare tehnică între localități.

Se conturează astfel un decalaj între acoperire și calitate. Com. Florițoaia Veche și com. Brătuleni ating o acoperire integrală tocmai pentru că serviciul este suportat din bugetul local, prestarea nedepinzând de încheierea contractelor individuale cu gospodăriile – însă calitatea acestuia rămâne rudimentară. Invers, localitățile deservite de operatorul intermunicipal beneficiază de dotări moderne, dar acoperirea depinde de disponibilitatea populației de a contracta serviciul contra cost, ceea ce explică nivelurile scăzute din com. Morenii Noi (20%) și com. Valea Mare (40%), precum și situația din com. Unțești, unde prestarea nu a fost inițiată.

Un aspect specific îl reprezintă tarifele aplicate. În municipiul Ungheni, costul serviciului este de 56 lei/gospodărie/lună pentru casele individuale, 18 lei/persoană/lună pentru apartamente și de 200

⁶ În mun. Ungheni se aplică, suplimentar, un tarif de 18 lei/persoană/lună pentru locatarii apartamentelor

⁷ În Unțești serviciul a fost delegat în gestiunea SRL „Ave Ungheni” însă încă nu este prestat efectiv

lei/m³ pentru persoanele juridice, fără ca serviciul să fie subvenționat din bugetul local. Totodată, gradul de conformare al gospodăriilor în vederea semnării contractelor pentru colectarea deșeurilor rămâne redus, fapt ce determină autoritățile să recurgă la mecanisme alternative, precum taxa locală pentru salubritate. În localitățile rurale deservite tot de SRL „AVE-Ungheni” se aplică tarife identice celor din municipiu pentru casele individuale (56 lei/gospodărie/lună) și pentru persoanele juridice (200 lei/m³). În com. Costuleni, costul este de 30 lei/gospodărie/lună pentru populație și de 120 lei/lună pentru persoanele juridice, în timp ce în com. Florițoaia Veche și com. Brătuleni serviciul este acoperit integral din bugetul local, populația nefiind taxată direct.

Serviciul de salubritate și amenajarea teritoriului

În cadrul clusterului, serviciul public de salubritate și de amenajare a teritoriului este organizat în mod diferențiat, în funcție de capacitatea administrativă și instituțională a fiecărei unități administrativ-teritoriale. În municipiul Ungheni, serviciul este prestat de Sectorul de Amenajare, subdiviziune specializată din cadrul primăriei cu 131 unități de personal, care asigură colectarea și evacuarea deșeurilor stradale (inclusiv vegetale), întreținerea spațiilor publice și lucrările de amenajare a teritoriului. În celelalte localități ale clusterului – comunele Zagarancea, Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi, Florițoaia Veche și Brătuleni (raionul Nisporeni), precum și satele Cetireni, Unțești și Costuleni – serviciul este asigurat, după caz, de întreprinderile municipale existente sau, în lipsa unui operator dedicat, de personalul auxiliar din cadrul primăriei. Ca urmare, gradul de organizare și dotarea tehnică a serviciului variază între centrul urban și localitățile rurale ale clusterului.

Iluminatul public

Toate cele zece UAT ale clusterului beneficiază de sisteme de iluminat public funcționale, gradul de acoperire a străzilor principale fiind ridicat în ansamblu, cu valori cuprinse între 80% și 100%. Șase localități – Ungheni, Zagarancea, Costuleni, Mănoilești, Valea Mare și Florițoaia Veche – au o acoperire completă a arterelor principale, în timp ce în Unțești, Cetireni și Brătuleni aceasta ajunge la 95%, iar în Morenii Noi la 80%.

Tabelul 8. Gradul de acoperire cu iluminat public în localitățile clusterului

Nr.	Localitate	Grad de acoperire (străzi principale)	Tip corpuri de iluminat	
			Eficiente energetic	Ineficiente energetic
1	Ungheni	100%	70%	30%
2	Zagarancea	100%	100%	–
3	Unțești	95%	70%	30%
4	Costuleni	100%	80%	20%
5	Mănoilești	100%	10%	90%
6	Cetireni	95%	100%	–
7	Valea Mare	100%	100%	–
8	Morenii Noi	80%	100%	–
9	Brătuleni	95%	100%	–
10	Florițoaia Veche	100%	100%	–

Sursa: Date prezentate de către primării și extrase din baza de date statistice a BNS

Diferența majoră nu ține însă de acoperire, dar de tipul corpurilor de iluminat instalate. Șase UAT-uri (Zagarancea, Cetireni, Valea Mare, Morenii Noi, Brătuleni și Florițoaia Veche) au trecut integral la soluții eficiente energetic de tip LED, iar la Valea Mare rețeaua include și trei corpuri alimentate din surse solare. La polul opus se află Mănoilești, unde doar 10% din corpuri sunt eficiente energetic, restul de

90% rămânând de tehnologie veche. Situații intermediare se înregistrează în municipiul Ungheni și în Unțești (70% eficiențe energetice), respectiv în Costuleni (80%).

Existența sistemelor de iluminat public sprijină consolidarea siguranței publice, iar întreținerea rețelei rămâne o presiune constantă asupra bugetelor locale. Majoritatea localităților au trecut deja integral la corpuri de iluminat eficiente energetic, iar segmentele cu tehnologie veche s-au restrâns semnificativ. Prin urmare, modernizarea nu mai reprezintă o problemă generalizată la nivelul clusterului, ci una punctuală, care poate fi soluționată prin intervenții țintite.

Totodată, economiile obținute prin trecerea la tehnologia LED pot fi consolidate substanțial prin implementarea unor sisteme inteligente de gestiune a iluminatului public. Acestea permit aprinderea și stingerea automată a corpurilor de iluminat în funcție de ciclul zi-noapte și de variațiile sezoniere ale duratei luminii naturale, eliminând reglajele manuale și funcționarea inutilă a rețelei în intervalele cu lumină suficientă. În plus, soluțiile de telegestiune asigură monitorizarea și comanda de la distanță a rețelei, inclusiv reglarea intensității luminoase pe intervale orare cu trafic redus și identificarea promptă a defecțiunilor, ceea ce reduce simultan consumul de energie și costurile de mentenanță. La nivelul clusterului, astfel de sisteme lipsesc aproape complet – o direcție clară de investiție pentru perioada următoare.

Serviciul de transport public

Începând cu 1 martie 2026, municipiul Ungheni dispune de un sistem de transport public urban nou și complet digitalizat, care deservește atât locuitorii municipiului. Sistemul a fost creat în cadrul proiectului „Dezvoltarea unui sistem integrat de transport urban în municipiul Ungheni”, implementat de Guvernul Republicii Moldova prin Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale și Agenția de Dezvoltare Regională Centru, cu finanțare din Fondul Național pentru Dezvoltare Regională și Locală (FNDRL) și contribuția autorităților locale, valoarea totală fiind de aproximativ 24 de milioane de lei.

Rețeaua este organizată pe cinci rute urbane, cu intervale de circulație de 5–7 minute și program zilnic între orele 06:00 și 23:30. Parcul auto este format din 25 vehicule moderne – 19 microbuze și 6 autobuze. Tariful este de 6 lei pe călătorie, biletul fiind valabil 30 de minute, cu posibilitatea utilizării pe mai multe rute. Un element distinctiv al sistemului îl constituie taxarea electronică integrată: plata se poate efectua prin SMS, aplicație mobilă, portal web, card contactless sau card reîncărcabil, precum și la terminalele POS instalate în vehicule, eliminând necesitatea numerarului. Informațiile despre trasee, stații, orare și tarife sunt accesibile pe platforma și aplicația dedicată www.eungheni-transport.md, care permite și monitorizarea în timp real a rutelor.

Serviciul este gestionat de SRL „Servicii Comunale Ungheni”, al cărei unic fondator este Consiliul Municipal Ungheni, în baza unui contract de gestiune directă. Operatorul dispune de infrastructura necesară exploatării parcului auto (boxe pentru autobuze și microbuze, spălătorie, fosă ecologică, secție mecanică și spații pentru personal). Cadrul de funcționare a fost consolidat prin pachetul de decizii adoptat de Consiliul Municipal Ungheni în ședința extraordinară din 29 ianuarie 2026, care include regulamentul de organizare a serviciului, programul de transport rutier, metodologia de calcul a tarifelor, stabilirea tarifului de 6 lei și contractul de gestiune directă cu operatorul municipal.

Figura 2. Autobusele procurate în 2025

Figura 3. Terminal de plată în autobuz


Sursa: Pagina web a primăriei mun. Ungheni

Transportul public de pasageri în localitățile rurale ale clusterului. Conexiunile rutiere dintre municipiul Ungheni și localitățile rurale ale clusterului sunt asigurate prin rute intra-raionale, operate de Filiala Ungheni a SRL „Gărilor Auto Moderne” prin intermediul a 13 operatori de transport. Frecvența circulației variază semnificativ de la o localitate la alta: com. Valea Mare beneficiază de cea mai bună conectivitate (39 de curse tur-retur pe zi), urmată de com. Unțești (17), com. Cetireni (14), com. Mănoilești (11), com. Costuleni (7) și com. Morenii Noi (2), în timp ce com. Florițoaia Veche dispune de o singură cursă pe zi, însă este traversată de alte rute interraionale. Com. Zagarancea este integrată în rețeaua de transport urban a municipiului, deservită de rutele U3 și U4, însă satul Semeni din componența acesteia este deservit de rută raională. Com. Brătuleni (raionul Nisporeni) nu sunt disponibile date privind rutele intra-raionale, aceasta aparținând unei alte unități administrative decât centrul de cluster propus.

Tabelul 9. Frecvența curselor de transport public pentru localitățile clusterului (rute tur-retur)

UAT din cluster	Ruta (tur-retur)	Frecvența aprobată (curse/zi)
com. Valea Mare	Ungheni – Valea Mare	39
com. Unțești	Ungheni – Unțești	17
com. Cetireni	Ungheni – Cetireni	14
com. Mănoilești	Ungheni – Mănoilești	11
com. Costuleni	Ungheni – Costuleni	7
com. Morenii Noi	Ungheni – Morenii Noi	2
com. Florițoaia Veche	Ungheni – Florițoaia Veche	1 ⁸
com. Zagarancea	Integrată în transportul urban (rutele U3 și U4)	Transport urban al mun. Ungheni
com. Brătuleni	Nu există rută spre Ungheni	Nu există rută

Sursa: Planul de Amenajare a Teritoriului raionul Ungheni

O problemă semnalată o constituie nerespectarea orarului de circulație: frecvențele prezentate reflectă rutele aprobate prin deciziile Consiliului Raional Ungheni, însă în practică numărul efectiv de curse și respectarea programului sunt adesea neconforme, ceea ce afectează predictibilitatea și fiabilitatea serviciului pentru locuitori.

Întreținerea și reparația drumurilor locale

Întreținerea și reparația curentă a drumurilor locale sunt organizate printr-un model mixt, care combină prestarea prin operatori dedicați la nivelul municipiului Ungheni și al satului Costuleni și subcontractarea în celelalte localități. În municipiul Ungheni, serviciul este asigurat de SRL „Servicii

⁸ Este traversată de alte rute interraionale

Comunale Ungheni", iar în Costuleni de ÎM „Gospodăria Comunală și de Salubritate din Costuleni", ambii operatori realizând lucrările de întreținere curentă a drumurilor, inclusiv reparațiile de suprafață și întreținerea pe timp de iarnă. În restul localităților – comunele Zagarancea, Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi, Florițoaia Veche și Brătuleni (raionul Nisporeni), precum și satele Cetireni și Unțești – serviciile sunt, de regulă, subcontractate unor operatori economici specializați, deși unele primării dispun de un număr limitat de tehnică proprie și execută o parte din lucrări în regie proprie; sursele analizate nu permit identificarea exactă a acestor localități. Datele cantitative privind lungimea și tipul drumurilor sunt prezentate în tabelul de mai jos.

Tabelul 10: Informații cu privire la drumurile locale din localitățile clusterului

Nr. ord.	Localitate (APL)	Lungime totală, km	din care:			
			Asfalt, km	Beton, km	Piatră / pietruit, km	Drum de țară, km
1	Municipiul Ungheni	132,2	55,62		76,7	
2	Comuna Valea Mare	32,86	12,44	0,33	18,76	1,33
3	Comuna Morenii Noi	12,7	2		9,2	1,5
4	Comuna Mănoilești	16,9	6			10,9
5	Comuna Florițoaia Veche	20	8			12
6	Satul Unțești	36,8	4,8		32	
7	Comuna Zagarancea	18,8	4,3		13	1,5
8	Satul Cetireni	28,7	1,3		13,6	13,8
9	Brătuleni	18,0	2,2	0,5	15,3	
10	Costuleni	28,0	11,2	5,6	10,2	1
	TOTAL CLUSTER	344,96	107,86	6,43	188,76	42,03

Sursa: Date prezentate de către primării

Concluzii:

Analiza serviciilor publice la nivelul clusterului evidențiază un decalaj între municipiul Ungheni, care funcționează ca pol urban relativ dezvoltat, și cele nouă localități rurale. Decalajul nu ține însă de gradul de acoperire cu rețele, care e ridicat în majoritatea serviciilor, dar de **calitatea serviciilor**, de **modelele fragmentate de prestare** și de **inechitatea tarifară**. Acestea constituie principalele provocări pe care procesul de amalgamare urmează să le gestioneze:

- **Serviciile administrative** reflectă cel mai clar disparitatea: doar mun. Ungheni dispune de un grad avansat de digitalizare, de un Ghișeu Unic (peste 17 servicii) și de registre electronice integrate, în timp ce cele nouă primării rurale operează predominant pe suport de hârtie. În s. Cetireni funcționează un CUPS, însă acesta acoperă exclusiv servicii naționale (ASP, CNAS), nu și servicii administrative locale. Digitalizarea și crearea unei structuri unice de relaționare cu cetățenii reprezintă o oportunitate pentru viitoarea UAT amalgamată, atât pentru eficientizarea activității curente, cât și pentru implementarea unui sistem informatic integrat la nivelul întregului cluster.
- În domeniul **alimentării cu apă**, gradul de acoperire este ridicat și relativ omogen: 99% în mun. Ungheni, între 90% și 99% în șapte comune, 74% în com. Costuleni, singura situație critică fiind com. Brătuleni (~18%), unde populația recurge la fântâni publice și individuale. Diferențele majore sunt însă calitative și tarifare. Apă potabilă se furnizează doar în mun. Ungheni, com. Zagarancea și com. Valea Mare (SRL „Apă-Canal Ungheni", operator licențiat până în 2040) și în com. Costuleni (operator municipal), în timp ce în celelalte șase localități se distribuie apă

tehnică. Situația este cu atât mai inechitabilă cu cât comunele Cetireni, Florițoaia Veche, Mănoilești și Unțești, deservite de ÎM „Apă-Ungheni” (operator fără licență de activitate), suportă cele mai ridicate tarife din cluster (30–35 lei/m³), cu circa 27% peste tariful din mun. Ungheni, primind în schimb apă nepotabilă. Uniformizarea operatorului și trecerea la alimentarea cu apă potabilă în mediul rural sunt priorități directe ale amalgamării.

- **Canalizarea și epurarea apelor uzate** sunt disponibile doar în două din cele zece localități: mun. Ungheni (65,6% din gospodării) și com. Valea Mare (~25%, exclusiv în s. Valea Mare). În celelalte opt localități nu există sisteme centralizate, apele uzate fiind deversate în mare parte fără epurare prealabilă – un risc sanitar și de mediu major, agravat de aprovizionarea parțială a populației din fântâni individuale. Soluționarea depășește capacitatea bugetelor locale și impune finanțare regională, de stat sau externă. Totodată, pentru localitățile mici, replicarea modelului clasic de canalizare centralizată nu este justificată economic. Autoritățile centrale ar trebui să identifice, promoveze și să finanțeze soluții alternative, mai ieftine și mai eficiente în exploatare – sisteme descentralizate la nivel de cartier sau grup de gospodării, stații de epurare compacte ori naturale și soluții individuale performante –, susținute printr-un cadru normativ și scheme de finanțare adaptate mediului rural.
- **Gestionarea deșeurilor solide** este o provocare majoră, dar aflată deja în curs de soluționare prin proiectul regional pentru RMD 5 (raioanele Ungheni, Nisporeni, Călărași), cu finanțare BERD și BEI și implementare în perioada 2023–2028. Până la finalizarea infrastructurii regionale, acoperirea rămâne puternic inegală circa 70% în mun. Ungheni, iar în mediul rural de la 0% în com. Unțești (serviciu delegat, dar neprestat) până la 100% în com. Florițoaia Veche și com. Brătuleni. Se conturează un compromis între acoperire și calitate: acolo unde serviciul este suportat din bugetul local, acoperirea este integrală, dar prestarea este rudimentară (evacuare cu tractorul, fără pubele și fără sortare); acolo unde operează SRL „AVE-Ungheni”, dotările sunt moderne, însă acoperirea depinde de contractarea individuală. Amalgamarea oferă oportunitatea uniformizării serviciului prin extinderea prestării de către SRL „AVE-Ungheni” în toate localitățile clusterului, sub un regulament și o schemă tarifară unice. Până la finalizarea proiectului regional, sunt necesare două categorii de investiții cu impact imediat: i) dotarea gospodăriilor din APL-urile partenere cu pubele individuale și, după caz, containere colective, și ii) dotarea parcului auto al operatorului cu câteva autospeciale suplimentare, inclusiv de gabarit mic, care să poată accesa drumurile locale înguste.
- **Iluminatul public** este funcțional în toate cele zece UAT, cu un grad ridicat de acoperire a arterelor principale (80–100%). Majoritatea localităților au trecut deja integral la corpuri eficiente energetic (LED), astfel încât modernizarea nu mai reprezintă o problemă generalizată, ci una punctuală – cazul com. Mănoilești (doar 10% corpuri eficiente), urmat de mun. Ungheni și com. Unțești (70%) și com. Costuleni (80%). Rezerva principală de eficientizare energetică o constituie sistemele inteligente de gestiune și telegestiune a iluminatului (aprindere/stingere automată, reglarea intensității, identificarea defecțiunilor), care lipsesc aproape complet la nivelul clusterului și reprezintă o direcție clară de investiții, dar și gestiunea acestor sisteme de către un singur operator de servicii.
- **Întreținerea drumurilor locale.** La nivelul întregului cluster, rețeaua de drumuri locale însumează aproximativ 345 km, însă gradul de modernizare este redus: doar circa o treime dispune de îmbrăcăminte rutieră durabilă (asfalt ~31% și beton ~2%), în timp ce majoritatea

rețelei este constituită din drumuri pietruite (~55%) și drumuri de țară (~12%). Cea mai extinsă rețea și cea mai mare cantitate de drumuri asfaltate se concentrează în mun. Ungheni (132,2 km, din care 55,62 km asfalt), iar com. Costuleni este singura localitate cu peste jumătate din drumuri modernizate (asfalt și beton). Situația cea mai dificilă se înregistrează în localitățile rurale cu pondere ridicată de drumuri neamenajate – Cetireni (13,8 km drum de țară dintr-un total de 28,7 km), Mănoilești și Florițoaia Veche (unde drumurile de țară reprezintă circa 60% din rețea) – precum și în cele dominate de drumuri pietruite, precum Unțești (32 km din 36,8 km). Întreținerea și reparația rețelei drumurilor locale din mediul rural și uniformizarea modului de prestare a serviciului de întreținere reprezintă, astfel, priorități directe ale amalgamării.

- **Serviciul public de salubritate și de amenajare a teritoriului** este organizat diferențiat, în funcție de capacitatea administrativă a fiecărei localități. În municipiul Ungheni, serviciul este prestat de Sectorul de Amenajare, subdiviziune specializată din cadrul primăriei cu 131 de unități de personal, care asigură colectarea și evacuarea deșeurilor stradale (inclusiv vegetale), întreținerea spațiilor publice și lucrările de amenajare a teritoriului. În restul localităților – comunele Zagarancea, Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi, Florițoaia Veche și Brătuleni (raionul Nisporeni), precum și satele Cetireni, Unțești și Costuleni – serviciul este asigurat, după caz, de întreprinderile municipale existente sau, în lipsa unui operator dedicat, de personalul auxiliar din cadrul primăriei. Ca urmare, gradul de organizare și dotarea tehnică a serviciului variază semnificativ între centrul urban și localitățile rurale.
- În domeniul **transportului public**, mun. Ungheni se evidențiază printr-un sistem urban nou și complet digitalizat (operațional din 1 martie 2026), care poate constitui un model de bună practică pentru viitoarea UAT amalgamată; com. Zagarancea este deja integrată în această rețea (rutele U3 și U4). În contrast, conectivitatea celorlalte localități rurale cu centrul de cluster este puternic neuniformă (de la 39 de curse/zi în com. Valea Mare la o singură cursă în com. Florițoaia Veche), iar nerespectarea orarelor aprobate afectează predictibilitatea serviciului. Din com. Brătuleni (raionul Nisporeni) nu există rută directă spre mun. Ungheni. Amalgamarea creează oportunitatea extinderii treptate a serviciului de transport public în toate localitățile clusterului, una dintre cele mai importante direcții de acțiune pentru perioada imediat următoare. Realizarea ei presupune, în primul rând, elaborarea unui studiu integrat de transport public la nivelul întregului cluster (cerere de mobilitate, trasee, frecvențe, stații și necesar de vehicule), iar în baza acestuia, dotarea parcului auto municipal cu unitățile de transport necesare deservirii noilor rute de către un operator comun.

În sinteză, serviciile publice ale clusterului se caracterizează printr-o acoperire în general bună a rețelelor, dar printr-o calitate inegală, modele de prestare fragmentate și tarife necorelate cu serviciul efectiv furnizat. Amalgamarea creează cadrul pentru consolidarea și uniformizarea operatorilor, eliminarea inechităților tarifare și extinderea bunelor practici existente în mun. Ungheni (digitalizare, transport public modern, operatori comuni). Realizarea acestor obiective rămâne însă condiționată de accesul la surse de finanțare, dat fiind că investițiile necesare – în special în canalizare și epurare – depășesc capacitatea bugetară locală, chiar și a mun. Ungheni.

2.2. Provocări și oportunități identificate

În cadrul atelierului tematic, membrii grupului de lucru din cadrul celor zece APL-uri ale clusterului au identificat o serie de probleme, oportunități și necesități de îmbunătățire a furnizării serviciilor publice în contextul amalgamării. Constatările participanților confirmă, în linii mari, concluziile analizei, dar aduc și nuanțe suplimentare, rezultate din experiența directă a funcționarilor și a aleșilor locali. Ele se manifestă, atât în mediul urban al municipiului Ungheni, cât și în cele nouă localități rurale, și sunt detaliate mai jos:

- **Absența unei structuri unice de relaționare cu cetățenii și digitalizare inegală.** Reprezentanții primăriilor rurale au semnalat că cetățenii nu dispun de un punct unic de informare și de depunere a cererilor pentru serviciile administrative locale, evidența realizându-se predominant pe suport de hârtie; participanții din s. Cetireni au precizat că CUPS-ul existent acoperă exclusiv servicii naționale (ASP, CNAS). Mun. Ungheni dispune deja de un Ghișeu Unic cu peste 17 servicii și de registre electronice integrate, însă grupul de lucru a subliniat că acest nivel de digitalizare rămâne limitat la o singură primărie: provocarea reală este extinderea lui la scara UAT amalgamate, printr-un sistem informatic unic care să conecteze toate cele zece localități – obiectiv care nu poate fi realizat fără asistența autorităților centrale, în special a Cămarilor de Stat și a instituțiilor responsabile de guvernarea electronică, atât pentru asigurarea conectării cu registrele și platformele naționale, cât și pentru finanțarea infrastructurii digitale și instruirea personalului din primăriile rurale.
- **Calitatea apei și inechitatea tarifelor, mai degrabă decât acoperirea rețelelor.** Participanții au constatat că gradul de acoperire cu rețele publice de apă este ridicat în aproape toate localitățile, situația critică fiind semnalată doar în com. Brătuleni, unde majoritatea locuitorilor se aprovizionează din fântâni individuale sau publice. Problema centrală, în opinia grupurilor de lucru, o constituie tipul apei furnizate: în șase localități se distribuie apă tehnică, nepotabilă. Reprezentanții comunelor Cetireni, Florițoaia Veche, Mănoilești și Unțești au ridicat explicit chestiunea inechității tarifare – gospodăriile lor plătesc cele mai ridicate tarife din cluster pentru apă nepotabilă, peste tariful aplicat în mun. Ungheni, unde apa este potabilă. Uniformizarea operatorilor, reglementarea prestării și trecerea la apă potabilă în mediul rural au fost identificate drept priorități directe ale amalgamării.
- **Serviciu de canalizare foarte limitat și inexistent în mediul rural.** Grupurile de lucru au constatat că serviciul există doar în mun. Ungheni (cu zone neconectate la rețea) și, parțial, în com. Valea Mare, unde trei sferturi din gospodării rămân nebransate. În celelalte opt localități, sistemele centralizate lipsesc, soluțiile individuale acoperind doar o parte din instituțiile publice și din gospodării, cu impact direct asupra sănătății publice și a pânzei freatice. Participanții au subliniat că replicarea modelului clasic de canalizare centralizată nu este realistă pentru localitățile mici și dispersate, fiind necesare soluții tehnice alternative – sisteme descentralizate la nivel de grup de gospodării sau cartier, stații de epurare compacte ori naturale și soluții individuale performante – , susținute de un cadru normativ și de scheme de finanțare adaptate mediului rural.
- **Gestionare neuniformă a deșeurilor.** Participanții au constatat că serviciul este formal organizat în toate cele zece UAT, însă acoperirea efectivă variază dramatic – de la neprestarea efectivă în com. Unțești până la acoperire integrală, dar cu mijloace rudimentare, în com. Florițoaia Veche și com. Brătuleni. Grupurile de lucru au identificat drept cauză principală lipsa unui mecanism de conformare care să impună contractarea serviciului de către toate gospodăriile. Au fost considerate esențiale informarea populației privind colectarea separată, extinderea prestării de către operatorul intermunicipal la nivelul întregului cluster, dotarea gospodăriilor cu pubele și containere (după caz), completarea parcului auto cu unități de gabarit mic pentru drumurile locale înguste, precum și lichidarea gunoiștilor neautorizate – până la punerea în funcțiune a infrastructurii regionale RMD 5.

- **Costurile iluminatului public și absența gestiunii inteligente.** Deși majoritatea localităților au trecut deja integral la corpuri de iluminat LED, participanții au subliniat că întreținerea rețelei rămâne o povară pentru bugetele locale, în special pentru primăriile rurale cu venituri proprii reduse. Întrucât majoritatea sistemelor de iluminat funcționează deja cu corpuri de tip LED, participanții au considerat că modernizarea nu mai constituie o problemă generalizată, ci una punctuală, care poate fi soluționată prin intervenții țintite. Rezerva principală de economii identificată de membrii grupului de lucru o constituie sistemele inteligente de comandă și telegestiune (aprindere/stingere automată, reglarea intensității, identificarea defecțiunilor) și utilizarea surselor regenerabile, soluții viabile, dar care necesită sprijin financiar extern și expertiză tehnică. Gestionarea sistemelor de iluminat public de către un singur operator la nivelul întregului cluster a fost, de asemenea, apreciată drept o oportunitate reală de eficientizare.
- **Rețea rutieră locală slab modernizată și întreținere fragmentată.** Grupurile de lucru au constatat că, din cei circa 345 km de drumuri locale ale clusterului, doar aproximativ o treime dispune de îmbrăcăminte durabilă (asfalt și beton), restul fiind drumuri pietruite și de țară, situația cea mai dificilă înregistrându-se în com. Cetireni, com. Mănoilești, com. Florițoaia Veche și s. Unțești. La aceasta se adaugă un mod de prestare neomogen: întreținerea este asigurată prin operatori dedicați doar în mun. Ungheni și s. Costuleni, restul localităților recurgând la subcontractare sau la execuția în regie proprie, cu dotare limitată. Modernizarea drumurilor rurale și uniformizarea serviciului, inclusiv prin achiziții și mentenanță în comun, au fost identificate drept priorități directe ale amalgamării.
- **Organizare inegală a salubrității și amenajării spațiilor publice.** Grupurile de lucru au constatat că salubritatea stradală și amenajarea teritoriului sunt organizate diferențiat: mun. Ungheni dispune de o structură specializată (Sectorul de Amenajare, cu 131 de unități de personal), în timp ce în restul localităților serviciul este asigurat, după caz, de întreprinderile municipale existente sau de personalul auxiliar din primărie. Ca urmare, gradul de organizare și dotarea tehnică variază semnificativ între centrul urban și localitățile rurale. Participanții au apreciat drept oportunitate consolidarea prestării la nivel de cluster, care ar permite uniformizarea calității, utilizarea în comun a utilajelor și aplicarea unor standarde unitare de amenajare.
- **Capacitate tehnică și instituțională limitată.** Participanții au constatat că, în prezent, fiecare dintre cele zece primării își organizează serviciile publice pe cont propriu. Astfel, aceleași activități se desfășoară după reguli diferite, cu tarife și niveluri de calitate care variază de la o localitate la alta, iar achizițiile, reparațiile și mentenanța se fac separat, deși ar costa mai puțin dacă ar fi realizate în comun pentru întregul cluster. La aceasta se adaugă diferența de resurse dintre mun. Ungheni și comune: municipiul dispune de personal tehnic specializat și de dotări, în timp ce primăriile rurale nu au nici specialiștii, nici echipamentele necesare pentru întreținerea rețelelor. Consecința este că nivelul serviciului primit de cetățean ajunge să depindă de localitatea în care trăiește. Totodată, primăriile rurale nu dispun de personal specializat în atragerea de investiții – capabil să identifice surse de finanțare și să elaboreze proiecte –, motiv pentru care investițiile în infrastructură nu pot fi planificate coerent la nivelul întregului teritoriu.
- **Oportunități de cooperare regională și acces la finanțări.** Grupul de lucru au apreciat că amalgamarea celor zece UAT, inclusiv extinderea cooperării peste limita administrativă dintre raioanele Ungheni și Nisporeni (prin includerea com. Brătuleni), creează premise favorabile pentru atragerea de finanțări din partea statului și a partenerilor de dezvoltare. Consolidarea unor operatori unici la nivel de cluster pentru apă și canalizare, salubritate, transport public, iluminat stradal a fost identificată drept instrumentul-cheie pentru întărirea capacității instituționale, standardizarea calității și aplicarea unor tarife echitabile.

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

Viziunea privind reorganizarea și îmbunătățirea serviciilor publice în cadrul clusterului Ungheni / Zagarancea / Mănoilești / Valea Mare / Morenii Noi / Florițoaia Veche / Cetireni / Unțești / Costuleni / Brătuleni, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, viceprimari, directori ai întreprinderilor municipale, specialiști din cadrul celor zece APL-uri) este:

SERVICII ADMINISTRATIVE UNIFICATE ȘI DIGITALIZATE, OPERATORI COMUNI PENTRU SERVICIILE PUBLICE – ACEEAȘI CALITATE PENTRU FIECARE CETĂȚEAN, INDIFERENT DE LOCALITATE

Această viziune se fundamentează pe principiul furnizării unitare, accesibile și sustenabile a serviciilor publice către toți cetățenii UAT amalgamate, indiferent de localitatea de reședință, prin valorificarea economiilor de scară generate de amalgamare, standardizarea nivelului calitativ al serviciilor și consolidarea capacității instituționale de operare. Particularitatea clusterului – caracterul interraional și prezența unui pol urban puternic (municipiul Ungheni) alături de localități rurale cu populații variabile – impune o abordare diferențiată, în care municipiul Ungheni preia rolul de centru operațional al noilor servicii integrate, iar localitățile rurale beneficiază de extinderea acoperirii și de alinierea calității serviciilor la standardul urban.

Pentru atingerea viziunii se propun următoarele direcții strategice:

Directia strategică 2.1. Unificarea și digitalizarea serviciilor publice administrative locale

Directia urmărește ca fiecare locuitor al UAT amalgamate să primească aceleași servicii administrative, la aceeași calitate și în același termen, indiferent de localitate. Astăzi, doar mun. Ungheni dispune de un Ghișeu Unic funcțional și de registre electronice, CUPS-ul din s. Cetireni acoperă exclusiv servicii naționale, iar celelalte opt localități lucrează predominant pe hârtie. Ghișeul Unic din Ungheni devine nucleul unei rețele de centre de prestarea a serviciilor publice în toate localitățile clusterului, susținută de dotare tehnică, registre electronice comune și instruirea funcționarilor. Realizarea depinde de sprijinul autorităților centrale, în special al Căminului de Stat și partenerilor de dezvoltare.

Directia strategică 2.2. Prestarea în comun a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare

Directia urmărește ca toți locuitorii clusterului să primească apă potabilă, la tarife echitabile, și să beneficieze de soluții sigure de evacuare a apelor uzate. Acoperirea rețelelor de apă este deja ridicată în aproape toate localitățile, însă în șase dintre ele se distribuie apă tehnică, nepotabilă – iar patru comune deservite de un operator fără licență plătesc, pentru această apă, cele mai mari tarife din cluster. Canalizarea există doar în mun. Ungheni și, parțial, în com. Valea Mare. Directia presupune consolidarea operatorului comun la nivel de cluster, SRL „Apă-Canal Ungheni”, furnizarea apei potabile, și aplicarea unor tarife unitare. Pentru serviciile de canalizare, un studiu de fezabilitate va compara stațiile zonale cu soluțiile descentralizate – sisteme la nivel de cartier sau grup de gospodării, stații compacte ori naturale, soluții individuale performante –, întrucât canalizarea centralizată clasică nu este justificată economic în localitățile mici și dispersate. Investițiile depășesc capacitatea bugetelor locale și impun finanțare de stat, regională sau internațională.

Direcția strategică 2.3. Extinderea și modernizarea serviciului de gestionare a deșeurilor solide, salubritatea și amenajarea teritoriului

Direcția urmărește un serviciu de salubritate uniform în toate localitățile clusterului, până la punerea în funcțiune a sistemului regional RMD 5 (2023–2028). Amalgamarea permite extinderea serviciului prestat de operatorul intermunicipal SRL „AVE-Ungheni” la nivelul întregului cluster, sub un regulament și o schemă tarifară unice. Măsurile imediate – dotarea gospodăriilor cu pubele și containere și completarea parcului auto cu autospeciale de gabarit mic, capabile să acceseze drumurile locale înguste – au costuri reduse și impact rapid, pregătind totodată trecerea la colectarea selectivă.

Direcția strategică 2.4. Eficientizarea și gestionarea inteligentă a iluminatului public

Direcția urmărește reducerea costurilor pentru iluminat public. Majoritatea localităților au trecut deja la corpuri de tip LED, astfel încât modernizarea rămâne o intervenție punctuală. Principala rezervă de economii o constituie sistemele de comandă și telegestiune (aprindere și stingere automată, reglarea intensității în intervalele cu trafic redus, identificarea promptă a defecțiunilor), care lipsesc aproape complet la nivelul clusterului. Gestionarea rețelelor de către un singur operator de asemenea adaugă economii suplimentare, prin achiziții comune și mentenanță planificată.

Direcția strategică 2.5. Extinderea transportului public la nivelul clusterului

Direcția urmărește conectarea tuturor localităților la centrul de cluster, printr-un serviciu previzibil și accesibil. Mun. Ungheni dispune, din martie 2026, de un sistem urban nou și complet digitalizat, în care com. Zăgaranca este deja integrată, în timp ce restul localităților au o conectivitate puternic neuniformă, iar orarele aprobate nu sunt respectate. Extinderea presupune un studiu integrat de transport public la nivelul clusterului – cerere de mobilitate, trasee, frecvențe, stații, necesar de vehicule – și, în baza acestuia, dotarea parcului auto municipal, cu prioritate pentru localitățile slab conectate, inclusiv com. Brătuleni, care nu are astăzi rută directă spre municipiu.

Direcția strategică 2.6. Extinderea și modernizarea serviciilor de salubritate și amenajare a teritoriului, precum și de întreținere și reparație a drumurilor locale

Direcția urmărește un nivel uniform de amenajare a spațiilor publice și o rețea de drumuri locale sigură și accesibilă în toate localitățile clusterului. În prezent, salubritatea stradală și amenajarea teritoriului sunt organizate diferențiat – mun. Ungheni dispune de o structură specializată (Sectorul de Amenajare, cu 131 de unități de personal), în timp ce în restul localităților serviciul revine întreprinderilor municipale sau personalului auxiliar din primărie. Din cei circa 345 km de drumuri locale, doar aproximativ o treime au îmbrăcăminte durabilă (asfalt și beton), iar întreținerea este asigurată prin operatori dedicați doar în mun. Ungheni și s. Costuleni, restul localităților recurgând la subcontractare sau la execuția în regie proprie. Amalgamarea permite consolidarea prestării la nivel de cluster – standarde unitare de amenajare, utilaje folosite în comun, achiziții și mentenanță realizate împreună și planificarea coerentă a modernizării drumurilor rurale. Investițiile în reabilitarea și extinderea rețelei rutiere depășesc capacitatea bugetelor locale și impun finanțare de stat, regională sau internațională.

2.4. Planul de măsuri pentru îmbunătățirea prestării serviciilor publice

Nr.	Acțiunea / măsura propusă	Termen de realizare	Resurse financiare (surse posibile)
DS 2.1. Unificarea și digitalizarea serviciilor publice administrative locale			
2.1.1	Consolidarea Ghișeului Unic din mun. Ungheni ca nucleu al rețelei și aprobarea nomenclatorului unic de servicii (termene, taxe, formulare-tip)	2027, sem. I	Buget municipal, FAV, parteneri de dezvoltare
2.1.2	Deschiderea și dotarea tehnică a centrelor de prestare a serviciilor publice în celelalte localități, și modernizarea CUPS din s. Cetireni	2027, sem. II	FAV, parteneri de dezvoltare
2.1.3	Dezvoltarea sistemului informatic unic și a registrelor electronice comune, cu schimb de date cu platformele naționale	2027	Cancelaria de Stat, parteneri de dezvoltare
2.1.4	Formarea continuă a funcționarilor din CUPS (operare sistem, semnătură electronică, protecția datelor, relația cu publicul)	Anual, continuu	Buget municipal, programe naționale de instruire
DS 2.2. Prestarea în comun a serviciilor de alimentare cu apă și canalizare			
2.2.1	Consolidarea operatorului comun la nivel de cluster SRL „Apă-Canal Ungheni” (dotarea cu echipamente și utilaje pentru intervenții în localitățile clusterului)	2027-2028	Buget municipal, venituri proprii ale operatorului
2.2.2	Studiu de fezabilitate pentru identificarea opțiunilor de asigurarea cu apă potabilă în localitățile cu apă tehnică	2027-2028	FAV, parteneri de dezvoltare
2.2.3	Studiu de fezabilitate și implementarea soluțiilor de canalizare și epurare adaptate mediului rural (stații zonale vs. soluții descentralizate)	2027-2028	FAV, parteneri de dezvoltare
2.2.4	Identificarea surselor pentru implementarea proiectelor	2028-2030	Buget de stat, FNDRL parteneri de dezvoltare
DS 2.3. Extinderea și modernizarea serviciului de gestionare a deșeurilor solide			
2.3.1	Extinderea prestării de către SRL „AVE-Ungheni” în toate localitățile, sub regulament și schemă tarifară unică	2026-2027	FAV, bugete locale
2.3.2	Dotarea gospodăriilor cu pubele și containere și completarea parcului auto cu autospeciale, inclusiv de gabarit mic pentru drumurile înguste	2027-2028	Buget municipal, FNDRL, parteneri de dezvoltare
2.3.3	Lichidarea gunoiștilor neautorizate și informarea populației	2027	Bugete locale
2.3.4	Introducerea colectării selective și racordarea la infrastructura regională RMD 5	2028-2030	BERD/BEI
DS 2.4. Eficientizarea și gestionarea inteligentă a iluminatului public			
2.4.1	Preluarea gestiunii rețelelor de către un ÎM „Servicii Comunale Ungheni”	2027 sem 2	Buget municipal
2.4.2	Înlocuirea corpurilor ineficiente rămase de pe teritoriul clusterului	2026-2028	Bugete locale, FNDRL, parteneri de dezvoltare
2.4.3	Instalarea sistemelor de comandă automată și de telegestiune (reglarea intensității, monitorizare la distanță, identificarea defecțiunilor)	2026-2028	Bugete locale, FNDRL, parteneri de dezvoltare
2.4.4	Extinderea soluțiilor de energie regenerabilă acolo unde sunt fezabile tehnic și economic	2028-2030	Buget local, FNDRL, parteneri de dezvoltare
DS 2.5. Extinderea transportului public la nivelul clusterului			
2.5.1	Elaborarea studiului integrat de transport public (cerere, trasee, frecvențe, stații, necesar de vehicule)	2026-2027	FNDRL, parteneri de dezvoltare

Nr.	Acțiunea / măsura propusă	Termen de realizare	Resurse financiare (surse posibile)
2.5.2	Dotarea parcului auto municipal cu unitățile de transport necesare, conform studiului	2027-2028	FNDRL, programe de stat, parteneri de dezvoltare
2.5.3	Extinderea serviciului de transport public în localitățile rurale, preluat de SRL „Servicii Comunale Ungheni”	2028-2029	Buget municipal, venituri din tarife
2.5.4	Monitorizarea respectării orarelor și extinderea taxării electronice la rutele noi	Permanent	Buget municipal, operator
DS 2.6. Extinderea și modernizarea serviciilor de salubritate și amenajare a teritoriului, precum și de întreținere și reparație a drumurilor locale			
2.6.1	Crearea unui operator specializat în prestarea serviciilor de salubritate și amenajare a teritoriului	2027	Buget municipal, buget de stat, parteneri de dezvoltare
2.6.2	Extinderea prestării serviciilor de salubritate și amenajare a teritoriului la nivelul întregului cluster	2027-2030	Buget municipal, buget de stat, parteneri de dezvoltare
2.6.3	Consolidarea operatorului comun la nivel de cluster SRL „Servicii Comunale Ungheni” (dotarea cu echipamente și utilaje pentru intervenții în localitățile clusterului)	2027	Buget municipal, FAV, parteneri de dezvoltare
2.6.4	Întreținerea, reparația și extinderea drumurilor locale la nivel de cluster	Permanent	Buget municipal, buget de stat, programe de dezvoltare

3. Dimensiunea 3: INSTITUȚIILE PUBLICE

3.1. Situația actuală

Instituțiile publice din UAT participante la procesul de amalgamare corespund responsabilităților atribuite prin legislație autorităților locale și constituie pachetul minim de servicii din domeniile sociale ce trebuie asigurat comunității. În funcție de domeniile de competență, acestea se grupează în cinci categorii principale: instituții de învățământ preșcolar, instituții de învățământ extracurricular, instituții culturale, instituții sportive și instituții de asistență și protecție socială.

La nivelul primăriilor rurale ale clusterului – Zagarancea, Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi, Florițoaia Veche, Cetireni, Unțești, Costuleni și Brătuleni –, cea mai mare parte a instituțiilor funcționează fără personalitate juridică, aflându-se în subordinea directă a primăriilor și fiind integrate în bugetele acestora. Spre deosebire de acestea, în municipiul Ungheni instituțiile publice dispun, în majoritate, de personalitate juridică, unele beneficiind de autonomie administrativă și financiară în limitele stabilite de lege.

În ansamblu, sistemul instituțiilor publice la nivelul clusterului cuprinde 65 de instituții, cu un efectiv-limită cumulativ de aproximativ 904 de unități de personal. Repartizarea acestora între cele zece localități este profund neuniformă, reflectând atât diferențele demografice, cât și statutul administrativ al fiecărei UAT: municipiul Ungheni concentrează cea mai mare parte a infrastructurii instituționale (22 de instituții), urmat de Zagarancea (7), Mănoilești (6), Valea Mare și Florițoaia Veche (câte 5), iar Brătuleni, Morenii Noi, Unțești, Cetireni și Costuleni cu câte 3 instituții fiecare. Localitățile rurale dispun, ca regulă, de un set minim de instituții, preponderent în domeniile educațional și cultural.

Situația sintetică a acestor instituții este prezentată mai jos, precum și în tabelul de mai jos :

- **Instituții de educație timpurie (grădinițe):** la nivelul clusterului funcționează 21 de instituții de educație timpurie, care deservesc aproximativ 2.604 beneficiari și încadrează în total circa 617 de unități de personal. Acestea sunt prezente în toate cele zece localități ale clusterului, constituind categoria cu cea mai mare pondere în efectivul de personal.
- **Instituții de învățământ extracurricular:** funcționează exclusiv în municipiul Ungheni și cuprind 4 instituții – Școala de Muzică, Școala de Arte Plastice „Raisa Cojocaru”, Stația Orășenească a Tinerilor Turiști și Centrul Municipal pentru Tineri Ungheni –, cu peste 3.000 de beneficiari și circa 82,17 de angajați.
- **Instituții cu profil cultural:** la nivelul clusterului există în total 33 de instituții cu profil cultural, structurate astfel: 1 Palat de Cultură, 7 case de cultură, 5 cămine culturale, 3 centre culturale (inclusiv Centrul Multifuncțional Cultural „Regina Maria”), 13 biblioteci publice, precum și Casa Limbii Române, Muzeul de Istorie și Etnografie din Ungheni, Centru de informare turistică și Centrul CRDD. Beneficiarii sunt, formal, toți cetățenii din localitățile vizate (peste 20.000 de persoane), iar instituțiile încadrează în total circa 147,75 de unități de personal.
- **Instituții cu profil sportiv:** la nivelul clusterului funcționează 5 instituții sportive – în municipiul Ungheni, Școala Sportivă pentru Copii și Juniori, Parcul Micul Cluj și Stadionul Municipal, iar în comuna Zagarancea, Stadionul Multifuncțional Zagarancea și Centrul Sportiv Multifuncțional Semenii –, cu peste 5.000 de beneficiari și circa 41,5 de unități de personal. În celelalte localități rurale ale clusterului, infrastructura sportivă instituționalizată este limitată sau inexistentă.
- **Instituții cu profil social:** la nivelul clusterului funcționează 2 centre cu profil social, ambele în municipiul Ungheni – IP Centrul de zi pentru persoane vârstnice din municipiul Ungheni și IP Centrul Social de Reabilitare și Îngrijiri din Ungheni, încadrând circa 16 unități de personal.

Tabelul 11. Sistemul instituțiilor publice din UAT participante

	Categorii	UNGHENI	VALEA MARE	MORENII NOI	MĂNOILEȘTI	UNȚEȘTI	FLORIȚOAIA VECHE	ZAGARANCEA	CETIRENI	COSTULENI	BRĂTULENI	Nr. de instituții	Beneficiari 2025	Efectiv limită total
1	Instituții de educație timpurie	IET „Andrieș”	IET „Licurici”	IET „Alionușca”	IET „Licurici”	IET „Decelu	IET Florițoaia Veche	IET „Andrieș”	IET „Voinicel”	IET „Florica”	IET Grădinița creșă Brătuleni	21	2.604	617
		IET „Delia”	IET „Romanița”		IET „Poienița		IET „Copilări	IET „Ghiocel”						
		IET Grădinița creșă incluzivă „Guguță”	IET „Plai”											
		IET „Licurici”												
		IET „Solnișko”												
		IET „Steluța”												
		IET „T. Soboloevski”												
2	Instituții cu de învățământ extracurricular	Școala de muzică din or .Ungheni										4	>3000	82,17
		Școala de arte plastice „Raisa Cojocaru”												
		Stația Orășenească a Tinerilor Turiști												
		Centrul Municipal pentru TINERI Ungheni												
3	Instituții cu profil cultural	Palatul de Cultură	Casa de Cultura s. Valea Mare	Casa de Cultura s. Morenii Noi	Casa de Cultura Mănoilești	Centrul Cultural Unțești	Căminul Cultural s. Florițoaia Veche	Centrul Cultural comunal Zagarancea;	Casa de cultură Cetireni	Casa de cultură Costuleni	Casa de cultură Brătuleni	33	>20000	147,7

Viziunea UAT amalgamate în cadrul clusterului Ungheni

	Categorii	UNGHENI	VALEA MARE	MORENII NOI	MĂNOILEȘTI	UNȚEȘTI	FLORIȚOAIA VECHE	ZAGARANCEA	CETIRENI	COSTULENI	BRĂTULENI	Nr. de instituții	Beneficiari 2025	Efectiv limită total
		Muzeul de Istorie și Etnografie	Căminul Cultural Buzduganii de Sus	Biblioteca Publică s. Morenii Noi	Casa de Cultura s. Rezina	Biblioteca publică Unțești	Căminul Cultural, s. Grozasca	Biblioteca publică s. Zagarancea	Biblioteca publică Cetireni	Biblioteca publică Costuleni	Biblioteca publică Brătuleni			
		Centrul Multifuncțional Cultural „Regina Maria”	Căminul Cultural Buzduganii de Jos		Biblioteca Publică s. Mănoilești		Biblioteca publică Florițoaia Veche	Biblioteca publică s. Semeni						
		Casa Limbii Române	Căminul Cultural Morenii Vechi		Biblioteca Publică s. Rezina									
		Centrul de informare turistică	Biblioteca publică s. Valea Mare											
		Centrul de Resurse pentru Dezvoltare Durabilă Locală Regională Ungheni (CRDD) ⁹	Biblioteca publică Morenii Vechi											
			Biblioteca publică Buzduganii de jos											
4	Instituții cu profil sportiv	Școala Sportivă pentru copii și juniori din						Stadionul multifuncțional Zagarancea				5	>5000	41,5

⁹ Acest centru va fi înlocuit de Centru Municipal de Dezvoltare PLUS (CMD+), descris în capitolul anterior

Viziunea UAT amalgamate în cadrul clusterului Ungheni

	Categorii	UNGHENI	VALEA MARE	MORENII NOI	MĂNOILEȘTI	UNȚEȘTI	FLORIȚOAIA VECHE	ZAGARANCEA	CETIRENI	COSTULENI	BRĂTULENI	Nr. de instituții	Beneficiari 2025	Efectiv limită total
		municipiul Ungheni												
		Parcul Micul Cluj						Centrul Sportiv multifuncțional Semeni						
		Stadionul Municipal Ungheni												
5	Instituții cu profil social	IP „Centrul de zi pentru persoane vârstnice din municipiul Ungheni”										1	100	6
		IP „Centru Social de Reabilitare și Îngrijiri din Ungheni”										1	200	10
	TOTAL	22	10	3	6	3	5	7	3	3	3	65	>30000	904

Sursa: Date prezentate de către primării și extrase din baza de date statistice a BNS

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

Printre cele mai importante instituții cu impact regional din municipiul Ungheni se numără Inspectoratul de Poliție Ungheni, Biroul Vamal Ungheni (la frontiera cu România), Judecătoria Ungheni, Procuratura Raională Ungheni, Centrul de Sănătate Ungheni și Spitalul Raional Ungheni, alături de unități deconcentrate ale administrației publice centrale. În cadrul celorlalte nouă autorități publice locale ale clusterului, numărul instituțiilor prezente este limitat la cele de educație timpurie și gimnazială (subordonate Consiliilor Raionale), oficii ale medicilor de familie și oficii poștale.

Concluzii:

Analiza sistemului de instituții publice la nivelul clusterului, pe baza datelor furnizate de cele zece primării și a informațiilor statistice disponibile, evidențiază o serie de tendințe structurale relevante pentru procesul de amalgamare. Din corelarea distribuției instituțiilor, a beneficiarilor și a efectivelor de personal pe cele cinci categorii de servicii se desprind următoarele concluzii principale:

- **Concentrare instituțională puternic asimetrică.** Rețeaua de instituții publice a clusterului este profund polarizată în jurul municipiului Ungheni, care găzduiește singur 25 din cele 67 de instituții identificate la nivel de localități. Celelalte nouă UAT-uri rurale dispun, fiecare, de un set minim de instituții – între 3 și 7 –, ceea ce reflectă atât diferențele demografice, cât și statutul administrativ diferit al unităților. Această configurație face din Ungheni nucleul funcțional al viitoarei entități amalgamate.
- **Educația – coloana vertebrală a sistemului.** Instituțiile de educație timpurie reprezintă categoria cu cea mai mare pondere în efectivul de personal (circa 617 unități) și sunt singurele prezente în toate cele zece localități, deservind aproximativ 2.604 beneficiari. Împreună cu cele 4 instituții de învățământ extracurricular, concentrate exclusiv în municipiu, sectorul educațional cumulează cea mai consistentă infrastructură și cel mai mare volum de resurse umane al clusterului.
- **Rețea culturală densă, dar fragmentată și subutilizată.** Cele 34 de instituții culturale – case și cămine de cultură, centre culturale și 17 biblioteci publice – formează cea mai numeroasă categorie, însă utilizarea lor efectivă rămâne dificil de evaluat, întrucât numărul de utilizatori lunari per instituție nu este disponibil în datele furnizate. Dispersia acestor instituții pe toate localitățile, cuplată cu resurse umane relativ reduse, sugerează un potențial real de optimizare și de coordonare la nivel de cluster.
- **Infrastructură sportivă limitată și inegal distribuită.** Cele 5 instituții sportive sunt concentrate în doar două localități – municipiul Ungheni și comuna Zagarancea –, în timp ce restul UAT-urilor rurale nu dispun de infrastructură sportivă instituționalizată. Acest dezechilibru indică o nevoie clară de extindere a accesului la servicii sportive în zonele periferice ale clusterului.
- **Servicii sociale insuficient acoperite.** Asistența și protecția socială sunt asigurate de doar 2 instituții, ambele în municipiul Ungheni, cu un efectiv de circa 6 unități de personal. Absența unor centre sociale în localitățile rurale relevă o lacună semnificativă în acoperirea nevoilor categoriilor vulnerabile (vârstnici, copii, persoane în dificultate) și o prioritate firească pentru noua administrație amalgamată.
- **Ungheni – pol regional de servicii.** Dincolo de instituțiile gestionate de administrația locală, municipiul găzduiește instituții cu impact regional subordonate autorităților centrale (poliție, vamă, justiție, sănătate ș.a.), care consolidează rolul său de centru administrativ și de servicii pentru întreaga zonă. În contrast, celelalte nouă UAT-uri se limitează la educație timpurie și gimnazială, oficii ale medicilor de familie și oficii poștale, ceea ce întărește logica funcțională a amalgamării în jurul municipiului.
- Profilul instituțional al clusterului este coerent cu un model „centru-periferie”, în care municipiul Ungheni concentrează capacitatea administrativă, culturală, sportivă și socială, iar localitățile rurale rămân dependente de un set minim de servicii de proximitate. Amalgamarea oferă, în acest context, oportunitatea de a raționaliza rețeaua, de a echilibra accesul la servicii și de a valorifica mai eficient resursele de personal existente.

3.2. Provocări și oportunități identificate

Sistemul instituțiilor publice din clusterul Ungheni, Zagarancea, Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi, Florițoaia Veche, Cetireni, Unțești, Costuleni și Brătuleni evidențiază diferențe semnificative în ceea ce privește accesul la servicii și distribuția resurselor între cele zece localități. Municipiul Ungheni, fiind centru de reședință al raionului Ungheni și pol urban regional, dispune de un număr semnificativ mai mare de instituții educaționale, culturale, sportive și sociale, în timp ce localitățile rurale ale clusterului – atât cele din raionul Ungheni, cât și comuna Brătuleni din raionul Nisporeni – au acces limitat la astfel de servicii. Această asimetrie structurală reprezintă atât o provocare în procesul de amalgamare, cât și o oportunitate de reechilibrare a accesului cetățenilor la servicii instituționalizate.

Provocările de ordin administrativ pe care le confruntă instituțiile publice (analizate pe fiecare instituție în parte) sunt reprezentate de subdimensionarea efectivelor-limită de personal, bugetele restrânse și infrastructura deseori inadecvată, forma de organizare juridică necorespunzătoare unei instituții publice autonome, precum și lipsa capacităților suplimentare pentru extinderea sau diversificarea serviciilor acordate cetățenilor. Aceste deficiențe identificate sunt caracteristice în special localităților rurale ale clusterului, care nu dispun de resursele necesare pentru realizarea eficientă a sarcinilor și pentru îmbunătățirea serviciilor furnizate cetățenilor.

O provocare semnificativă în procesul de amalgamare voluntară o reprezintă **dublarea instituțiilor de același profil** – în special a celor culturale – în toate cele zece localități ale clusterului, alături de **absența totală a unor instituții cu profil sportiv (excepție Zagarancea) și social** la nivelul majorității localităților rurale. Amalgamarea voluntară oferă oportunitatea unei reorganizări care să asigure eficientizarea utilizării resurselor, evitând fragmentarea acestora, ceea ce va conduce la un acces echitabil la servicii pentru întreaga populație a UAT amalgamate.

Astfel, principalele provocări identificate sunt descrise în continuare:

- **Lipsa unor instituții de profil** la nivelul mai multor localități ale clusterului duce la disparități semnificative între acestea, limitând accesul populației la servicii esențiale – în special în domeniul sportiv și social – și afectând negativ dezvoltarea echilibrată a comunităților. Locuitorii localităților rurale sunt nevoiți, în consecință, să se deplaseze la municipiul Ungheni pentru a beneficia de servicii specializate, ceea ce reprezintă un cost suplimentar și o barieră în accesul la aceste servicii, în special pentru categoriile vulnerabile.
- **Efectivul-limită subdimensionat** în instituțiile publice, în special în localitățile rurale ale clusterului, reprezintă o provocare ce afectează substanțial eficacitatea activității instituționale. Confruntate cu resurse limitate – atât financiare, cât și umane –, instituțiile rurale nu își pot îndeplini integral atribuțiile esențiale și nici nu pot acoperi toate nevoile beneficiarilor. Această situație este și mai accentuată în cazul instituțiilor educaționale, unde raportul dintre numărul cadrelor didactice și cel al beneficiarilor nu corespunde standardelor optime.
- **Bugetul limitat** nu asigură o finanțare suficientă pentru menținerea funcționării corespunzătoare a tuturor instituțiilor și pentru realizarea unor investiții în infrastructură, personal calificat și diversificarea serviciilor. În contextul clusterului, această problemă este accentuată de dependența primăriilor rurale de transferurile cu destinație generală, care nu permit alocări semnificative pentru instituțiile publice locale.

- **Infrastructura insuficientă sau învechită** reduce eficiența activității instituțiilor publice și capacitatea acestora de a diversifica și extinde serviciile acordate. Spre exemplu, bibliotecile din localitățile rurale funcționează adesea în cadrul clădirilor administrative ale primăriilor sau ale altor entități, fără a avea un spațiu adecvat și dotări corespunzătoare. Anumite instituții – în special căminele culturale și grădinițele rurale – funcționează în clădiri care necesită reparații capitale sau modernizări semnificative pentru a asigura condiții corespunzătoare de activitate și de siguranță a beneficiarilor.
- **Lipsa personalității juridice** a majorității instituțiilor publice din localitățile rurale ale clusterului generează incapacitatea acestora de a administra direct și cu un grad suficient de autonomie finanțările sau proiectele, fiind dependente integral de bugetele și de personalul administrativ al primăriilor. Această situație centralizează la nivelul primăriilor competențele și funcțiile APL, generând o povară administrativă suplimentară asupra angajaților primăriilor și limitând capacitatea instituțiilor de a accesa în mod direct surse externe de finanțare sau de a încheia parteneriate cu terți.

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

Viziunea privind sistemul instituțiilor publice în cadrul clusterului Ungheni, Zagarancea, Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi, Florișoaia Veche, Cetireni, Unțești, Costuleni și Brătuleni, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru (primari, directori și specialiști din cadrul instituțiilor publice, funcționari locali), descrie măsurile de organizare și reprofilare identificate pentru optimizarea funcționării instituțiilor publice și este sintetizată în tabelul de mai jos.

SERVICIILE EDUCAȚIONALE, SOCIALE, CULTURALE ȘI SPORTIVE ACCESIBILE PENTRU TOȚI ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE MODERNIZATE, MENȚINUTE ÎN LOCALITĂȚI, GESTIONATE ȘI COORDONATE UNITAR.

Viziunea are la bază principiul consolidării instituționale prin amalgamare: instituțiile de profil similar se reorganizează într-o singură entitate juridică, **cu reprezentanțe (filiale) în fiecare localitate**, astfel încât accesul cetățenilor să nu fie afectat, iar economiile de scară să fie valorificate. Nicio instituție nu se închide – se schimbă doar modul în care este condusă, finanțată și dotată. Capacitatea existentă în mun. Ungheni devine fundamentul instituțiilor-centrale ale întregului cluster.

Pentru atingerea viziunii sunt propuse următoarele direcții strategice:

Direcția strategică 3.1. Consolidarea instituțiilor de profil similar în entități juridice unice, cu reprezentanțe în fiecare localitate

Astăzi, instituțiile de același profil se dublează în toate cele zece localități, funcționând cu efective subdimensionate, bugete restrânse și, în mediul rural, fără personalitate juridică – ceea ce le împiedică să acceseze direct finanțări sau să încheie parteneriate, transferând întreaga povară administrativă asupra primăriilor.

Modelul convenit de grupul de lucru prevede:

- **grădinițele** rămân instituții publice distincte, așa cum funcționează astăzi, în toate cele zece localități;
- **Bibliotecile, casele și căminele culturale din localități, Centrul Multifuncțional Cultural „Regina Maria” și Casa Limbii Române** devin reprezentanțe/filiale ale Palatului de Cultură din mun. Ungheni;
- **Muzeul de Istorie și Etnografie**, rămâne instituție distinctă, cu reprezentanțe după caz;
- **Școala Sportivă pentru Copii și Juniori**, rămâne instituție distinctă, cu reprezentanțe după caz;
- **Stadionul Municipal** devine instituția centrală cu preluarea celorlalte facilități sportive și instituții publice din localități ca filiale;
- **Centrul Municipal pentru TINERI Ungheni** rămâne instituție publică, cu extindere în teritoriu prin reprezentanțe (după caz);
- **Parcul Micul Cluj** rămâne instituție publică, cu extindere în teritoriu prin reprezentanțe (după caz);
- **IP „Centrul de Zi pentru Persoane Vârstnice”** rămâne instituție publică, cu extindere în teritoriu prin reprezentanțe (după caz);
- **IP „Centru Social de Reabilitare și Îngrijiri din Ungheni”** rămâne instituție publică, cu extindere în teritoriu prin reprezentanțe (după caz);
- **Școlile de arte, muzică și Stația Tinerilor Turști** rămân instituții publice, cu reprezentanțe după caz.

Direcția strategică 3.2. Extinderea serviciilor extracuriculare și de sport în localitățile rurale și modernizarea infrastructurii

Consolidarea juridică nu are sens dacă serviciile nu ajung efectiv la cetățeni. Astăzi, locuitorii satelor trebuie să se deplaseze la mun. Ungheni pentru servicii sociale, sportive sau extracuriculare – un cost suplimentar și o barieră reală pentru categoriile vulnerabile. Serviciile sportive sunt asigurate de doar două instituții, ambele în municipiu; infrastructura sportivă există doar în Ungheni și Zagarancea; învățământul extrașcolar funcționează exclusiv în municipiu.

Direcția urmărește extinderea acestor servicii prin filiale, echipe mobile și soluții de transport pentru beneficiari, precum și modernizarea infrastructurii – bibliotecile rurale funcționează adesea în clădirile primăriilor, fără spații și dotări proprii, iar căminele culturale și grădinițele rurale necesită reparații capitale. Acolo unde infrastructura permite, instituțiile se reprofilează ca centre comunitare multifuncționale, combinând cultura, educația, serviciile sociale și sportul într-un singur spațiu.

Tabelul 12. Sistemul* instituțiilor publice în cadrul UAT amalgamate

PROFILUL INSTITUȚIONAL	Denumirea sau tipul instituției	Forma de organizare**	Acoperire funcțională***	Modul de conducere****	Efectiv-limită****
Instituții de educație timpurie	Toate instituțiile de educație preșcolară existente, rămân instituții publice ¹⁰	Instituție publică	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.
Instituții de învățământ extrașcolar	Școala de muzică din or. Ungheni	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.
	Școala de arte plastice „Raisa Cojocaru”	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.
	Stația Orașenească a Tinerilor Turisti	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.
Cultură	Palatul de Cultură	Instituție publică cu reprezentanțe în fiecare localitate	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.
	Muzeul de Istorie și Etnografie	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.
	Centrul Municipal pentru TINeri Ungheni	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.

¹⁰ Toate instituțiile de educație timpurie vor rămâne instituții cu personalitate juridică

Viziunea UAT amalgamate în cadrul clusterului Ungheni

PROFILUL INSTITUȚIONAL	Denumirea sau tipul instituției	Forma de organizare**	Acoperire funcțională***	Modul de conducere****	Efectiv-limită*****
	Parcul Micul Cluj	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.
Sport	Școala Sportivă pentru copii și juniori din municipiul Ungheni	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.
	Stadionul municipal Ungheni	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.
Social	IP „Centrul de zi pentru persoane vârstnice din municipiul Ungheni”	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.
	IP „Centru Social de Reabilitare și îngrijiri din Ungheni”	Instituție publică (reprezentanță după caz)	UAT amalgamată	Director	în limita efectivului-limită existent la moment.

* 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.

3.4. Plan de măsuri pentru îmbunătățirea funcționării și eficientizarea sistemului de instituții publice

Nr.	Acțiunea / măsura propusă	Termen de realizare	Resurse financiare (surse posibile)
DS 3.1. Consolidarea instituțiilor de profil similar în entități juridice unice, cu reprezentanțe în fiecare localitate			
3.1.1	Reorganizarea bibliotecilor, caselor și căminelor culturale din localități, Casa Limbii Romane și Centrul Multifuncțional Cultural „Regina Maria” ca reprezentanțe ale Palatului de Cultură din mun. Ungheni	2027-2028	Buget municipal
3.1.2	Acordarea personalității juridice instituțiilor reorganizate și aprobarea regulamentelor, structurii de conducere și efectivelor-limită	2027-2028	Buget municipal
DS 3.2. Extinderea serviciilor extracuriculare și de sport în localitățile rurale și modernizarea infrastructurii			
3.2.1	Extinderea învățământului extrașcolar (muzică, arte, activități pentru tineret) prin filiale locale sau prestare centralizată, cu soluții de transport pentru beneficiarii din sate	2028-2030	Buget municipal
3.2.3	Amenajarea terenurilor sportive multifuncționale și inițierea unor programe sportive comunitare la nivel de cluster (după caz)	2028-2030	Buget municipal, buget de stat, parteneri de dezvoltare
3.2.4	Modernizarea infrastructurii instituțiilor (grădinițe, case de cultură, biblioteci), cu prioritate pentru clădirile care necesită reparații capitale	2028-2030	Buget municipal, buget de stat, parteneri de dezvoltare
3.2.5	Reprofilarea instituțiilor cu grad redus de utilizare ca centre comunitare multifuncționale (cultură, educație, social, sport într-un singur spațiu)	2028-2030	Buget municipal, buget de stat, parteneri de dezvoltare
3.2.6	Extinderea serviciilor de creșă în cadrul grădinițelor existente, pentru familiile tinere active	2028-2030	Buget municipal, buget de stat, parteneri de dezvoltare

4. Dimensiunea 4: PATRIMONIUL PUBLIC

4.1. Situația actuală

Administrarea patrimoniului public se realizează în conformitate cu Legea nr. 523/1999 privind proprietatea publică a unităților administrativ-teritoriale și cu Legea nr. 29/2018 privind delimitarea proprietății publice. Aceste acte normative stabilesc criteriile de delimitare a bunurilor între domeniul public și cel privat, precum și între patrimoniul statului și cel al unităților administrativ-teritoriale.

Potrivit art. 12 alin. (2) din Legea nr. 225/2023 privind amalgamarea voluntară a unităților administrativ-teritoriale, unitatea rezultată în urma amalgamării preia, în calitate de succesoare de drept, întregul patrimoniu – bunuri, drepturi și obligații – al localităților comasate.

Cele zece UAT implicate în procesul de amalgamare prezintă diferențe notabile în ceea ce privește resursele și practicile de gestionare a patrimoniului public. Aceste diferențe reflectă atât decalajul dintre mediul urban (municipiul Ungheni) și cele nouă localități rurale ale clusterului, cât și asimetria interraională generată de includerea comunei Brătuleni din raionul Nisporeni.

Planificare strategică. Dintre cele zece primării, doar municipiul Ungheni dispune de un plan de gestionare a patrimoniului aprobat de consiliul local. În celelalte nouă localități nu a fost elaborat și aprobat un asemenea document dedicat administrării patrimoniului public.

Resurse umane pentru gestionarea patrimoniului public. La nivelul întregului cluster nu există o funcție distinctă de specialist în administrarea patrimoniului public – niciuna dintre cele zece UAT nu prevede, în structura de personal, un post dedicat exclusiv acestui domeniu. În consecință, atribuțiile revin unor funcționari cu responsabilități multiple: de regulă primarul, contabilul-șef, secretarul consiliului local sau inginerul cadastral/specialistul în reglementarea regimului funciar. În municipiul Ungheni, sarcinile aferente sunt exercitate de inginerul cadastral, cu toate că planul de gestionare a patrimoniului public pentru anii 2024-2026 prevedea instituirea unei funcții. Această suprapunere de atribuții creează disfuncționalități și limitează capacitatea autorităților locale de a valorifica pe deplin bunurile deținute.

Modalitatea și instrumentele de evidență. În toate cele zece UAT, evidența bunurilor se ține cu ajutorul „Registrului mijloacelor fixe” în contabilitate. Municipiul Ungheni utilizează suplimentar „Listele de inventariere” și un „Registru al patrimoniului UAT”. Din punctul de vedere al formatului, șapte primării (Ungheni, Morenii Noi, Mănoilești, Unțești, Florițoaia Veche, Zagarancea și Cetireni) țin evidența exclusiv în format electronic, în timp ce trei (Valea Mare, Costuleni și Brătuleni) folosesc un sistem mixt, pe suport de hârtie și electronic. Aceste registre sunt specifice evidenței contabile și nu acoperă întregul spectru de informații și procese necesare unei gestiuni integrate a patrimoniului public.

Delimitarea patrimoniului după apartenență și înregistrarea în registrele oficiale. Delimitarea patrimoniului după apartenență este realizată în toate localitățile, cu excepția comunei Brătuleni, unde aceasta este efectuată doar parțial. Bunurile UAT sunt înregistrate în Registrul bunurilor imobile în toate cele zece unități administrativ-teritoriale.

Valorificarea patrimoniului. Șase dintre cele zece UAT au calitatea de fondator al unor întreprinderi municipale sau societăți comerciale: municipiul Ungheni (SRL Apa Canal Ungheni, SRL AVE Ungheni, Î.M. „Servicii Comunale Ungheni” și SA Comgaz plus), comuna Valea Mare (Î.M. Servicii Comunale Valea Mare), comuna Mănoilești (Î.M. Apă-Comuna Mănoilești), comuna Florițoaia Veche (Î.M. Apă-Comuna

Florițoaia Veche), satul Cetireni (Î.M. Servicii Comunale Cetireni) și satul Costuleni (Î.M. Gospodăria Comunală și de Salubritate din Costuleni). Celelalte patru localități – Morenii Noi, Unțești, Zagarancea și Brătuleni – nu dețin această calitate. În nouă dintre localități, o parte din patrimoniu este transmisă în folosință, comodat sau arendă pentru a genera venituri suplimentare la bugetul local, iar contractele aferente sunt consemnate într-un registru de evidență. Comuna Brătuleni constituie excepția: nu are bunuri transmise în folosință și, corespunzător, nu ține un registru al contractelor de acest tip.

Proceduri de inventariere. În nouă dintre cele zece localități există proceduri de inventariere aprobate formal, în unele localități sunt învechite. Excepție face satul Cetireni, unde inventarierea nu se realizează.

Utilizarea tehnologiilor informaționale. Deși evidența se ține electronic sau în format mixt, la nivelul clusterului nu se atestă existența unui sistem informațional automatizat dedicat gestionării integrate a patrimoniului public. În anumite primării se folosesc sisteme destinate altor domenii (în special contabil), iar în alte cazuri se recurge la metode simple de evidență electronică.

Informația este sintetizată în Tabelul de mai jos.

Tabelul 13. Organizarea sistemului administrativ în domeniul gestionării patrimoniului public în UAT participante

Indicatori de evaluare	UNGHENI	VALEA MARE	MORENII NOI	MĂNOILEȘTI	UNȚEȘTI	LORIȚOAIA VECHĂ	ZAGARANCEA	CETIRENI	COSTULENI	BRĂTULENI
Funcția de specialist în domeniul administrării patrimoniului	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu
Persoana responsabilă	Contabili / Inginer cadastral	Primar, Contabil-șef, Inginer cadastral / specialist în reglementarea regimului funciar	Primar, Contabil-șef, Inginer cadastral / specialist în reglementarea regimului funciar	Primar, Contabil-șef, Inginer cadastral / specialist în reglementarea regimului funciar	Primar, Contabil-șef, Inginer cadastral / specialist în reglementarea regimului funciar	Primar, Contabil-șef, Inginer cadastral / specialist în reglementarea regimului funciar	Primar, Inginer cadastral / specialist în reglementarea regimului funciar	Primar, Contabil-șef, Secretarul consiliului local, Inginer cadastral / specialist în reglementarea regimului funciar	Primar, Contabil șef	Contabil-șef, Inginer cadastral / specialist în reglementarea regimului funciar
Plan de gestionare a patrimoniului	Da, aprobat de consiliul local	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu	Nu
Registre de evidență a patrimoniului	Registrul mijloacelor fixe, Liste de inventariere Registrul patrimoniului UAT	Registrul mijloacelor fixe	Registrul mijloacelor fixe	Registrul mijloacelor fixe	Registrul mijloacelor fixe	Registrul mijloacelor fixe	Registrul mijloacelor fixe	Registrul mijloacelor fixe	Registrul mijloacelor fixe	Registrul mijloacelor fixe
Tipul registrului	Exclusiv în format electronic	Mixt (hârtie și electronic)	Exclusiv în format electronic	Exclusiv în format electronic	Exclusiv în format electronic	Exclusiv în format electronic	Exclusiv în format electronic	Exclusiv în format electronic	Mixt (hârtie și electronic)	Mixt (hârtie și electronic)
Delimitarea patrimoniului după apartenență	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Parțial
Toate bunurile UAT înregistrate în Registrul bunurilor imobile	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Calitatea de fondator de ÎM / SA / SRL	Da	Da	Nu	Da	Nu	Da	Nu	Da	Da	Nu

Indicatori de evaluare	UNGHENI	VALEA MARE	MORENII NOI	MĂNOILEȘTI	UNȚEȘTI	LORIȚOAIA VECHĂ	ZAGARANCEA	CETIRENI	COSTULENI	BRĂTULENI
Specificații	SRL Apa Canal Ungheni, SRL AVE Ungheni, Î.M. „Servicii Comunale Ungheni”, SA Comgaz plus, ÎM „Ungheni-Proiect”	Întreprinderea Municipală SERVICII COMUNALE VALEA MARE	-	Întreprinderea Municipală APĂ-COMUNA MĂNOILEȘTI	-	Î.M. Apă-Comuna Florițoaia Veche	-	Întreprinderea Municipală Servicii Comunale Cetireni	Întreprinderea Municipală Gospodăria Comunală și de Salubritate din Costuleni	-
Bunuri transmise în folosință / comodat / arendă	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Nu
Registru de evidență a contractelor încheiate	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Nu
Proceduri aprobate de inventariere	Da, proceduri aprobate formal	Da, proceduri aprobate formal	Da, proceduri aprobate formal	Da, proceduri aprobate formal	Da, proceduri aprobate formal	Da, proceduri aprobate formal	Da, proceduri aprobate formal	Nu se realizează inventariere	Da, proceduri aprobate formal	Da, proceduri aprobate formal

Sursa: Date prezentate de către primării și extrase din baza de date statistice a BNS

Concluzii:

- **Delimitarea incompletă a patrimoniului public în unele localități**, care face imposibilă gestionarea corectă și legală a bunurilor și limitează capacitatea autorităților locale de a valorifica integral resursele patrimoniale;
- **Lipsa unui plan strategic de gestionare a patrimoniului în majoritatea localităților clusterului**. Un asemenea document, aprobat de consiliul local, există doar la nivelul municipiului Ungheni, în timp ce în celelalte nouă UAT nu au fost elaborate direcții prioritare, reguli de administrare și mecanisme de valorificare a bunurilor publice – aspect care va necesita uniformizare la nivelul UAT amalgamate;
- **Resurse financiare insuficiente pentru delimitarea și inventarierea completă a bunurilor**, proces considerat costisitor și dificil de implementat, în special pentru localitățile rurale ale clusterului, caracterizate prin bugete reduse și venituri proprii limitate;
- **Absența unei funcții dedicate de specialist în administrarea patrimoniului la nivelul întregului cluster**. În niciuna dintre cele zece UAT nu există un post distinct pentru acest domeniu, atribuțiile fiind exercitate cumulativ de primar, contabilul-șef, secretarul consiliului local sau inginerul

cadastral/specialistul în reglementarea regimului funciar. Această suprapunere de responsabilități conduce la o gestionare ad-hoc, predispusă la erori, a bunurilor patrimoniale;

- **Lipsa standardizării proceselor de inventariere.** Procedurile de inventariere sunt aprobate formal în nouă localități, însă lipsesc la satul Cetireni, unde inventarierea nu se realizează;
- **Asimetria interraională derivată din includerea comunei Brătuleni (raionul Nisporeni) în cluster,** care impune mecanisme dedicate de coordonare interraională pentru transferul și integrarea bunurilor patrimoniale în UAT amalgamată.

4.2. Provocări și oportunități identificate

Practicile și procesele operaționale de administrare a patrimoniului public variază considerabil între localitățile clusterului, unele localități demonstrând o abordare mai sistemică și pragmatică în gestionarea patrimoniului, în timp ce altele se confruntă cu deficiențe substanțiale. Toate cele zece autorități publice locale participante se confruntă cu probleme grave de delimitare, înregistrare a bunurilor și cu lipsa resurselor necesare pentru realizarea integrală a proceselor de înregistrare și pentru îmbunătățirea capacităților de valorificare. În acest context, cauzele care afectează eficiența primăriilor în gestionarea patrimoniului public sunt comune și țin, în principal, de:

- **Delimitarea incompletă a patrimoniului public**, care face imposibilă gestionarea corectă și legală a bunurilor și limitează capacitatea autorităților locale de a valorifica integral resursele patrimoniale;
- **Lipsa unui plan strategic de gestionare a patrimoniului** care să reglementeze direcțiile prioritare, modul de administrare și valorificare a bunurilor publice la nivelul UAT amalgamate;
- **Resurse financiare insuficiente** pentru delimitarea și inventarierea completă a bunurilor, procesul fiind considerat costisitor și dificil de implementat – în special pentru localitățile rurale ale clusterului, cu bugete reduse și venituri proprii limitate;
- **Resurse umane deficitare** și absența personalului specializat în administrarea patrimoniului la nivelul majorității primăriilor rurale, ceea ce generează o gestionare ad-hoc și predispusă la erori a bunurilor patrimoniale;
- **Lipsa sistemelor informaționale dedicate** pentru evidența automatizată a patrimoniului, care ar permite o monitorizare în timp real a stării, utilizării și valorificării bunurilor;
- **Asimetria interraională** derivată din includerea comunei Brătuleni (raionul Nisporeni) în cluster, care impune mecanisme dedicate de coordonare interraională pentru transferul și integrarea bunurilor patrimoniale în UAT amalgamată.

În același timp, amalgamarea voluntară oferă o oportunitate strategică pentru reorganizarea integrală a sistemului de gestionare a patrimoniului public – prin standardizarea procedurilor, instituirea unei funcții dedicate, elaborarea unui plan strategic unitar și implementarea unui sistem informațional integrat la nivelul UAT amalgamate.

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

Viziunea privind gestionarea eficientă a patrimoniului public în cadrul clusterului Ungheni / Zagarancea / Mănoilești / Valea Mare / Morenii Noi / Florițoaia Veche / Cetireni / Unțești / Costuleni / Brătuleni, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru tematic (primari, ingineri cadastrali, contabili, specialiști) este:

UN PATRIMONIU PUBLIC INVENTARIAT ȘI GESTIONAT EFICIENT ÎN BENEFICIUL CETĂȚENILOR.

Viziunea se fundamentează pe următoarele principii:

- **Consolidarea instituțională** a funcției de gestionare a patrimoniului prin instituirea, la nivelul UAT amalgamate, a unei subdiviziuni dedicate, cu personal specializat și competențe clar delimitate;
- **Planificare strategică unitară** prin elaborarea și aprobarea unui Plan de gestionare a patrimoniului public la nivelul UAT amalgamate, care să reglementeze direcțiile prioritare, modul de administrare și de valorificare a bunurilor publice;
- **Inventariere și delimitare completă** a patrimoniului public, cu prioritate pentru bunurile aflate în zonele cu potențial de valorificare economică sau cu importanță pentru furnizarea serviciilor publice;
- **Digitalizare integrată** prin implementarea unui sistem informațional automatizat de evidență și administrare a patrimoniului, accesibil tuturor reprezentanțelor teritoriale ale UAT amalgamate;
- **Valorificare sustenabilă** prin maximizarea randamentului utilizării bunurilor pentru asigurarea serviciilor publice și pentru generarea de venituri suplimentare bugetare, fără a compromite disponibilitatea acestora pentru generațiile viitoare.

Pentru atingerea viziunii se propun următoarele direcții strategice:

Direcția strategică 4.1. Asigurarea unui transfer transparent și complet al patrimoniului către UAT amalgamată (perioada de amalgamare)

Direcția acoperă etapa de formalizare a noii unități și urmărește ca niciun bun să nu se piardă, să nu rămână neînregistrat sau să ajungă în noua structură fără o valoare și o stare cunoscute. Ea este condiționată de rigoare procedurală: constituirea comisiilor de inventariere în fiecare dintre cele zece UAT, inventarierea efectivă a bunurilor, crearea comisiei de transmitere-primire către centrul administrativ, emiterea deciziilor consiliilor locale și înregistrarea bunurilor în registrele interne ale UAT amalgamate. Faza se încheie odată cu încadrarea patrimoniului preluat în circuitul funcțional și de competență al noii UAT.

Direcția strategică 4.2. Gestionarea eficientă al patrimoniului de către UAT amalgamată (perioada post amalgamare)

Direcția pornește de acolo unde se încheie prima: patrimoniul e preluat, dar nu încă bine cunoscut, nici valorificat. Ea urmărește finalizarea delimitării după apartenență și a înregistrării în Registrul patrimoniului public, centralizarea și digitalizarea proceselor de administrare – astăzi nu există niciun sistem informațional dedicat la nivelul clusterului, precum și elaborarea unui plan strategic unic de gestionare, document care există doar la mun. Ungheni.

Valorificarea eficientă este miza finală: identificarea bunurilor neutilizate care pot genera venituri, ținerea unui registru unic al contractelor de folosință, comodă și arendă, reabilitarea bunurilor

proprietate publică și analiza oportunității de reorganizare a întreprinderilor fondate de cele șase UAT – unele cu obiect de activitate suprapus. Toate acestea se sprijină pe instituirea și ocuparea funcției de specialist în gestionarea patrimoniului, prevăzută în statul de persona preliminar, și pe transparența în raportarea către consiliu și către cetățeni.

4.4. Plan de măsuri pentru îmbunătățirea gestionării patrimoniului public

Nr.	Acțiunea / măsura propusă	Termen de realizare	Resurse financiare (surse posibile)
DS 4.1. Asigurarea unui transfer transparent și complet al patrimoniului către UAT amalgamată (perioada de amalgamare)			
4.1.1	Crearea comisiilor de inventariere și transmitere a patrimoniului public	2026, sem. II	Bugete locale
4.1.2	Inventarierea completă a bunurilor patrimoniului public tuturor localităților, în baza unei proceduri comune de inventariere	2026, sem. II – 2027 sem. I	Bugete locale
4.1.3	Aprobarea prin deciziile consiliilor locale transmiterea bunurilor patrimoniului public către UAT centru administrativ	2027 sem. II	Bugete locale
4.1.4	Preluarea patrimoniului celor zece UAT în calitate de succesoare de drept: acte de transmitere-primire și consolidarea evidenței contabile	2027 sem. II	Bugete locale
4.1.5	Implementarea unui sistem informațional integrat de evidență a patrimoniului (bunuri, stare, valoare, contracte, utilizare), cu eliminarea evidenței pe suport de hârtie	2027-2030	Parteneri de dezvoltare, Cancelaria de Stat
DS 4.2. Gestionarea eficientă al patrimoniului de către UAT amalgamată (perioada post amalgamare)			
4.2.1	Instituirea funcției de specialist în gestionarea patrimoniului public (GPP), prevăzută în statul de personal al UAT amalgamate	2027-2028	Buget municipal
4.2.2	Elaborarea instrucțiunilor operaționale și a Regulamentului de funcționare în domeniul GPP (proceduri unice de inventariere, evidență, transmitere în folosință, raportare)	2027-2028	Buget municipal
4.2.3	Actualizarea registrelor de evidență a patrimoniului și adaptarea lor la noile condiții – trecerea la un Registru unic al patrimoniului UAT amalgamate	2027-2028	Buget municipal
4.2.4	Actualizarea și aprobarea planului de gestionare a patrimoniului public (GPP) al UAT amalgamate, pornind de la documentul existent la mun. Ungheni	2027-2028	Buget municipal, asistență tehnică
4.2.5	Instruirea personalului în domeniul gestionării patrimoniului public	2027-2028	Buget municipal
4.2.6	Centralizarea și digitalizarea administrării patrimoniului: sistem informațional integrat (bunuri, stare, valoare, contracte, utilizare), cu eliminarea evidenței pe hârtie	2028-2029	Parteneri de dezvoltare, Cancelaria de Stat
4.2.7	Valorificarea eficientă: identificarea bunurilor neutilizate generatoare de venit, registru unic al contractelor de folosință/comodat/arendă, analiza reorganizării întreprinderilor fondate de APL	2028-2029	Buget municipal
4.2.8	Analiza oportunității reorganizării/comasării/lichidării întreprinderilor fondate de cele zece UAT (corelat cu consolidarea operatorilor de servicii publice)	2028-2029	Buget local, asistență tehnică

5. Dimensiunea 5: FINANȚELE PUBLICE ȘI PROIECTE DE INVESTIȚII

5.1. Situația actuală

Analiza finanțelor publice locale acoperă cele zece unități administrativ-teritoriale ale clusterului: municipiul Ungheni, comunele Zagarancea, Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi și Florițoaia Veche, satele Cetireni, Unțești și Costuleni din raionul Ungheni, precum și comuna Brătuleni din raionul Nisporeni. Analiza se bazează pe datele de execuție bugetară pentru anii 2023–2025 și pe bugetul precizat pentru anul 2026, în baza deciziilor consiliilor locale și informațiilor disponibile publicului pe pagina Ministerului Finanțelor. Indicatorii pe locuitor sunt calculați în raport cu populația cu reședință obișnuită conform Recensământului populației și locuințelor din 2024 (Biroul Național de Statistică).

7.1.1. Structura și dinamica veniturilor publice executate

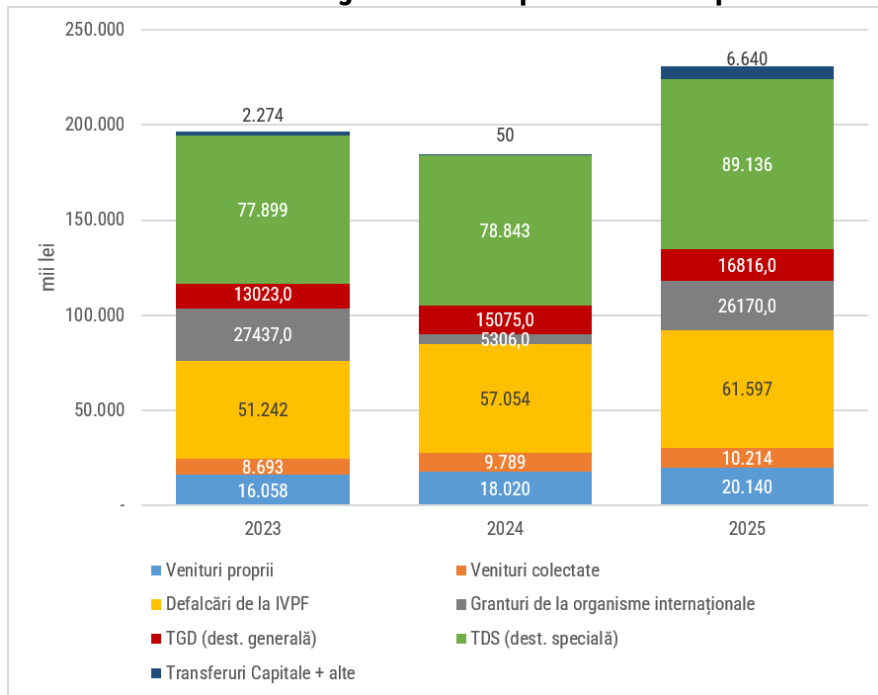
Structura și dinamica veniturilor bugetelor locale. Structura veniturilor bugetelor locale pentru cele zece localități ale clusterului – municipiul Ungheni, Zagarancea, Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi, Florițoaia Veche, Cetireni, Unțești, Costuleni și Brătuleni – pe perioada anilor 2023–2025 reflectă următoarele particularități:

- **Municipiul Ungheni** înregistrează un volum semnificativ mai mare al veniturilor totale comparativ cu celelalte nouă localități ale clusterului. Pe ansamblul perioadei analizate se constată o creștere a veniturilor totale, de la 196,6 milioane lei în 2023 la 230,7 milioane lei în 2025, evoluție care nu este însă liniară: în anul 2024 se remarcă o diminuare temporară (184,1 milioane lei), determinată în principal de reducerea granturilor de la organisme internaționale (de la 27,4 la 5,3 milioane lei) și a transferurilor capitale, parțial compensată de majorarea veniturilor proprii și a transferurilor cu destinație generală și specială;
- **Localitățile rurale** (Zagarancea, Mănoilești, Valea Mare, Morenii Noi, Florițoaia Veche, Cetireni, Unțești, Costuleni și Brătuleni) au venituri totale considerabil mai mici, iar structura lor bugetară arată o dependență ridicată de transferurile cu destinație specială (TDS) și cu destinație generală (TDG), care constituie principala sursă de finanțare a bugetelor locale;
- **Categoria veniturilor proprii** este relativ modestă în cele nouă localități rurale ale clusterului. Ponderea veniturilor proprii în total variază semnificativ între unitățile administrativ-teritoriale. Municipiul Ungheni înregistrează cel mai ridicat nivel, veniturile proprii reprezentând între 8,2% și 9,8% din totalul veniturilor în perioada 2023–2025, ceea ce reflectă o bază fiscală locală mai consolidată, specifică mediului urban. La nivelul localităților rurale, cele mai ridicate ponderi se înregistrează la Zagarancea (4,6–7,4%) și Cetireni (3,7–6,4%), în timp ce cele mai reduse se constată la Florițoaia Veche (2,5–3,3%), Brătuleni (2,1–4,0%) și Unțești (2,2–3,4%).
- **Categoria de venituri colectate** de asemenea este modestă în toate localitățile. Municipiul Ungheni înregistrează cel mai ridicat nivel, veniturile colectate reprezentând între 4,4% și 5,3% din totalul veniturilor în perioada 2023–2025. La nivelul localităților rurale, ponderea veniturilor colectate în total venituri variază între 1,2 și 4,5%.
- **Defalcările de la IVPF**, în 2025 cântăresc cel mai mult în mun. Ungheni (26,7% din total), urmat de Cetireni (19,7%) și Zagarancea (18,0%); la comunele mici, dependente de transferuri, scad sub 10% (minim 6,9% la Morenii Noi). Fiind o sursă partajată de stat, nu venit propriu, IVPF-ul depășește cu mult veniturile efectiv proprii (impozite pe proprietate + taxe locale), sub 5% din total la mai toate comunele în 2025.
- **Accesul la granturi externe.** Granturile de la organisme internaționale sunt înregistrate exclusiv la nivelul municipiului Ungheni (27,4 milioane lei în 2023, 5,3 milioane lei în 2024 și

26,2 milioane lei în 2025). Pentru celelalte nouă localități nu sunt înregistrate venituri din această sursă în perioada analizată;

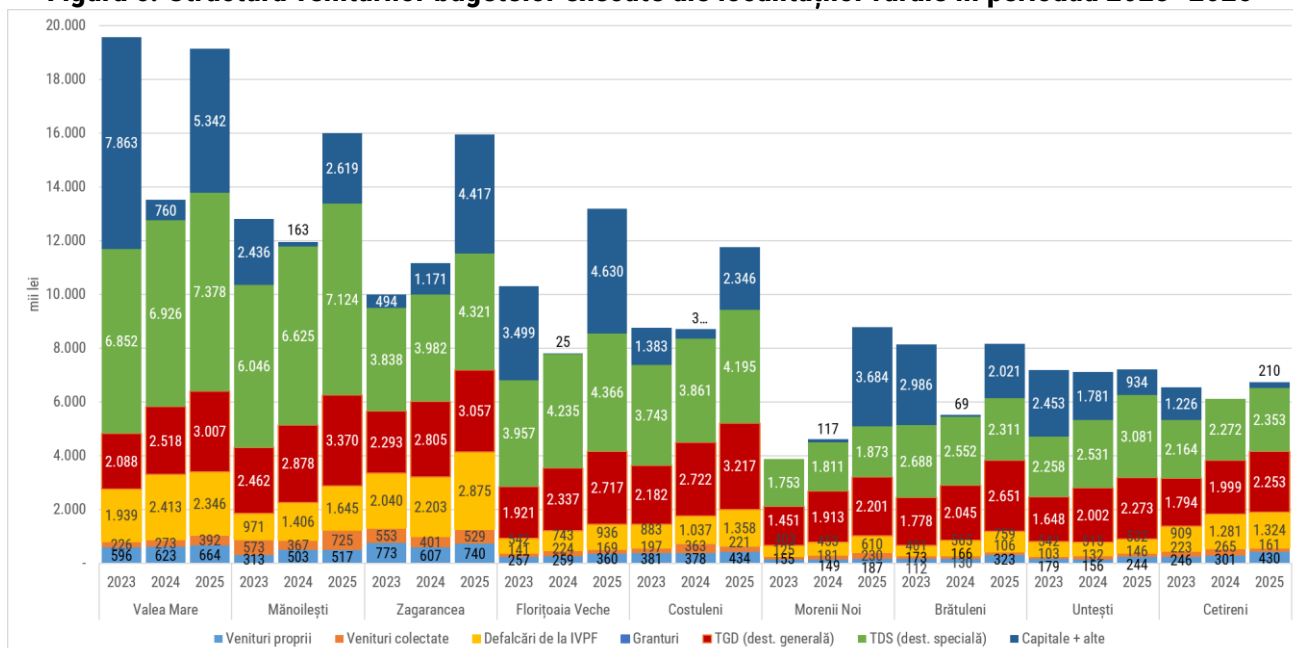
- **Caracterul volatil al transferurilor capitale.** Componenta „transferuri capitale și alte venituri” variază puternic de la an la an în majoritatea localităților (spre exemplu, la Morenii Noi de la 0 în 2023 la 3,68 milioane lei în 2025, iar la Florițoaia Veche de la 3,50 milioane lei în 2023 la 0,025 milioane lei în 2024), reflectând natura punctuală, de tip proiect, a acestor alocări.

Figura 4. Structura veniturilor bugetului municipal executat în perioada 2023–2025



Sursa: Depozitarul informațiilor bugetare al Ministerului finanțelor

Figura 5. Structura veniturilor bugetelor executate ale localităților rurale în perioada 2023–2025



Sursa: Depozitarul informațiilor bugetare al Ministerului finanțelor

Evoluția veniturilor totale pe localități în perioada 2023–2025 evidențiază traiectorii diferite, determinate în mare măsură de accesul la transferuri capitale și granturi:

- **mun. Ungheni.** Veniturile totale au crescut de la 196.627,7 mii lei în 2023 la 230.711,3 mii lei în 2025 (+17,3%). Municipiul concentrează integral granturile externe ale clusterului (26.169,9 mii lei în 2025) și cea mai mare parte a defalcărilor IVPF, care au avansat de la 51.242,2 mii lei la 61.596,5 mii lei (+20,2%).
- **Zagarancea.** Creștere de la 9.991,6 mii lei la 15.938,3 mii lei (+59,5%), susținută de majorarea transferurilor capitale (de la 494,1 la 4.416,7 mii lei) și de creșterea defalcărilor IVPF cu 40,9% (de la 2.040,4 la 2.874,9 mii lei).
- **Mănoilești.** Creștere de la 12.801,6 mii lei la 16.000,7 mii lei (+25,0%); defalcările IVPF au avansat cu 69,4% (de la 971,2 la 1.645,3 mii lei).
- **Valea Mare.** Singura localitate cu venituri în ușoară scădere (de la 19.563,9 la 19.128,3 mii lei; -2,2%), explicată prin volumul excepțional de transferuri capitale încasate în 2023 (7.763,2 mii lei).
- **Morenii Noi.** Cea mai dinamică evoluție relativă: de la 3.886,7 la 8.785,8 mii lei (+126,1%), determinată de transferurile capitale din 2025 (3.684,0 mii lei) și de creșterea defalcărilor IVPF cu 51,5%.
- **Florîtoaia Veche.** Creștere de la 10.318,0 la 13.176,6 mii lei (+27,7%), cu transferuri capitale de 4.329,5 mii lei în 2025.
- **Costuleni.** Creștere de la 8.768,9 la 11.771,0 mii lei (+34,2%).
- **Cetireni, Unțești și Brătuleni.** Evoluții nesemnificative: +2,6%, +0,4% și, respectiv, +0,4%, veniturile acestor localități fiind cele mai dependente de transferurile curente.

7.1.2. Capacitatea fiscală pe locuitor

Capacitatea fiscală pe locuitor reflectă capacitatea localităților de a genera venituri proprii și de a beneficia de defalcări de la bugetul central. La nivelul clusterului, acest indicator a constituit în baza informațiilor privind execuția bugetară, în medie, 3.796 lei/locuitor, valoare puternic influențată de nivelul înregistrat în municipiul Ungheni.

Municipiul Ungheni se detașează net de restul localităților, cu o capacitate fiscală pe locuitor de 5.406 lei, de aproximativ patru până la opt ori mai mare decât cea a localităților rurale ale clusterului. Acest decalaj reflectă baza economică urbană mai dezvoltată, o concentrare mai ridicată a activității economice și a locurilor de muncă salarizate, precum și un potențial fiscal propriu substanțial mai consolidat, specific mediului urban.

Tabelul 14. Capacitatea fiscală pe locuitor 2025, lei/locuitor

Localitate	Populația	Capacitatea fiscală pe locuitor (lei)
Ungheni	26.457	5406 ¹¹
Cetireni	1.285	1365
Zagarancea	2.906	1339
Valea Mare	2.327	1319
Morenii Noi	848	965

¹¹ Platforma www.amalgamator.gov.md calculează capacitatea fiscală ca raport între, pe de o parte, suma IVPF colectat integral pe teritoriul UAT și a veniturilor proprii, iar pe de altă parte, populația UAT. În bugetul local se defalcă însă doar 50% din IVPF colectat, astfel încât indicatorul supraestimează resursele efectiv disponibile.

Localitate	Populația	Capacitatea fiscală pe locuitor (lei)
Mănoilești	2.390	951
Brătuleni	1.111	941
Florițoaia Veche	1.379	940
Costuleni	2.249	798
Unțești	1.127	691
Total cluster	42.079	3.796

Sursa: Platforma guvernamentală Amalgamator

În rândul localităților rurale, valorile sunt considerabil mai reduse și relativ apropiate între ele, situându-se preponderent în intervalul 800–1.400 lei/locuitor. Cele mai ridicate niveluri se înregistrează la Cetireni (1.365 lei), Zagarancea (1.339 lei) și Valea Mare (1.319 lei), localități care demonstrează o capacitate fiscală comparativ mai bună în raport cu numărul de locuitori. La polul opus se situează Unțești (691 lei), Costuleni (798 lei), Florițoaia Veche (940 lei) și Brătuleni (941 lei), unde capacitatea fiscală pe locuitor este cea mai scăzută din cluster, indicând o dependență mai accentuată de transferurile de la bugetul central pentru finanțarea cheltuielilor locale.

Grupate valoric, localitățile rurale se împart în două categorii relativ distincte: un prim grup, cu o capacitate fiscală de peste 1.300 lei/locuitor (Cetireni, Zagarancea, Valea Mare), și un al doilea grup, majoritar, cu valori cuprinse între 691 și 965 lei/locuitor (Mănoilești, Florițoaia Veche, Costuleni, Morenii Noi, Brătuleni, Unțești).

În ansamblu, distribuția capacității fiscale pe locuitor evidențiază un contrast pronunțat între mediul urban și cel rural, precum și o autonomie financiară limitată a localităților rurale ale clusterului, care rămân, în mare parte, dependente de defalcările și transferurile de la bugetul central pentru asigurarea resurselor necesare funcționării.

7.1.3. Structura și dinamica cheltuielilor publice executate

Structura cheltuielilor bugetelor locale. Bugetele locale ale celor zece UAT au fost analizate conform clasificărilor economice și funcționale.

Cheltuielile conform clasificăției economice¹² evidențiază o orientare generală spre cheltuielile de personal și infrastructură:

- **Cheltuielile de personal (cod 21)** constituie categoria dominantă a cheltuielilor curente, cu ponderi cuprinse între 76,7% (Morenii Noi) și 84,3% (Brătuleni) în primăriile rurale – de exemplu 3.342,4 mii lei la Brătuleni și 7.904,1 mii lei la Mănoilești – și 55,9% la municipiul Ungheni (102.135,3 mii lei). Ponderea reflectă prioritatea asigurării funcționării administrației și a serviciilor publice locale.
- **Bunurile și serviciile (cod 22)** reprezintă a doua componentă a cheltuielilor curente, cu ponderi de 12,7%–22,2% în comune (de la 504,4 mii lei la Brătuleni până la niveluri mai ridicate în comunele mari) și 20,8% la municipiul Ungheni (38.094,9 mii lei).
- **Prestațiile sociale (cod 27)** se mențin la niveluri reduse – sub 2,5% din cheltuielile curente în toate localitățile (0,5%–2,4% în comune, 1,7% la municipiu), sub 200 mii lei în majoritatea comunelor, cu excepția Mănoilești (241,7 mii lei), și 3.153,2 mii lei la municipiu.

¹² Informația este prezentată detaliat în tabelele din Error! Reference source not found.

- **Alte cheltuieli (cod 28)** rămân nesemnificative în mediul rural (0,6%–2,8%, sub 200 mii lei în toate comunele), însă înregistrează o pondere notabilă la municipiul Ungheni – 20,6% (37.615,0 mii lei), comparabilă cu cea a bunurilor și serviciilor.
- **Dobânzile (cod 24), subsidiile (cod 25) și mijloacele transferate între bugete (cod 29)** apar punctual și cu ponderi marginale: dobânzile la Mănoilești (1,0%; 100,6 mii lei) și la municipiu (0,8%; 1.391,4 mii lei), iar subsidiile (0,0%; 81,2 mii lei) și transferurile (0,1%; 253,4 mii lei) exclusiv la municipiul Ungheni.
- **Mijloacele fixe (cod 31)** constituie componenta principală a investițiilor, cu ponderi în TOTAL GENERAL cuprinse între 19,1% (mun. Ungheni) și 70,6% (Zagarancea). În valori absolute, acestea variază de la 1.443,8 mii lei la Unțești până la 9.539,6 mii lei la Valea Mare în comune și ating 34.157,8 mii lei la municipiu.
- **Stocurile de materiale circulante (cod 33)** dețin ponderi mai reduse în TOTAL GENERAL (5,2%–12,9%), cu valori de la 381,7 mii lei (Morenii Noi) la 1.423,2 mii lei (Zagarancea) în mediul rural și 23.072,2 mii lei la municipiu.
- **Poziția „Terenuri și alte active” (cod 37)** înregistrează valori negative acolo unde apare, reflectând ieșiri/vânzări nete de active, cele mai mari fiind la municipiul Ungheni (–61.248,5 mii lei) și la Zagarancea (–5.631,4 mii lei).

Tabelul 15. Cheltuielile executate în 2025 conform clasificăției economice, mii lei

Cod	Denumirea	Brătuleni	Cetireni	Costuleni	Florițoaia Veche	Mănoilești	Morenii Noi	mun. Ungheni	Unțești	Valea Mare	Zagarancea
21	Cheltuieli de personal	3.342,4	4.390,0	5.231,1	5.257,3	7.904,1	2.753,6	102.135,3	4.478,9	8.032,8	6.308,2
22	Bunuri și servicii	504,4	687,7	1.110,4	1.298,9	1.647,1	795,8	38.094,9	752,6	1.569,0	1.398,2
24	Dobânzi	-	-	-	-	100,6	-	1.391,4	-	-	-
25	Subsidii	-	-	-	-	-	-	81,2	-	-	-
27	Prestații sociale	71,0	51,2	75,1	30,5	241,7	17,7	3.153,2	76,4	115,7	152,7
28	Alte cheltuieli	46,9	86,7	181,8	70,0	151,4	21,7	37.615,0	83,0	136,2	128,7
29	Mijloace transferate între bugete	-	-	-	-	-	-	253,4	-	-	-
31	Mijloace fixe	3.475,3	1.571,0	4.283,0	5.501,2	4.468,7	3.770,1	34.157,8	1.443,8	9.539,6	9.075,4
33	Stocuri de materiale circulante	959,4	563,2	620,2	774,4	1.326,2	381,7	23.072,2	442,8	1.275,0	1.423,2
37	Terenuri și alte active	-	(222,1)	(439,0)	(127,4)	(34,9)	(330,0)	(61.248,5)	(150,0)	(2.688,6)	(5.631,4)
	TOTAL GENERAL	8.399,4	7.127,7	11.062,6	12.804,9	15.804,9	7.410,6	178.705,9	7.127,5	17.979,7	12.855,0

Clasificarea funcțională a cheltuielilor pentru anul 2026 reflectă prioritățile fiecărei localități în utilizarea resurselor bugetare:

- **Învățământul** reprezintă capitolul dominant în toate localitățile, cu ponderi cuprinse între 37% și 56% din totalul cheltuielilor. Cele mai ridicate valori se înregistrează la Valea Mare (56%), Mănoilești (55%) și Florițoaia Veche (52%), unde peste jumătate din buget este direcționat către instituțiile de educație. La Ungheni municipiu, învățământul deține o pondere de 37%.
- **Serviciile de stat** cu destinație generală (administrația) constituie al doilea capitol ca importanță în comunele rurale, cu ponderi între 18% și 38%. Valorile cele mai mari apar la Morenii Noi (38%), Cetireni (34%) și Unțești (33%), în timp ce Ungheni municipiu se remarcă prin cea mai redusă pondere administrativă (doar 8%), ca efect al economiei de scară.
- **Cultura, sportul, tineretul și odihna** păstrează o prezență constantă și semnificativă în toate bugetele (8%–19%), cu vârfuri la Zagarancea (19%) și Ungheni municipiu (18%).

- **Gospodăria de locuințe și serviciile comunale** au o pondere modestă în mediul rural (2%–8%), dar ating 16% la Ungheni municipiu, reflectând necesitățile de infrastructură edilitară specifice mediului urban.
- **Serviciile în domeniul economiei** se mențin într-un interval relativ uniform (7%–11%) în toate localitățile, iar la Ungheni municipiu ponderea este de 9%.
- **Protecția mediului** este finanțată doar în mun. Ungheni (11%), fiind absentă din bugetele celorlalte localități.
- **Protecția socială** apare doar la nivelul municipiului Ungheni (1%), lipsind din structura cheltuielilor comunelor rurale.

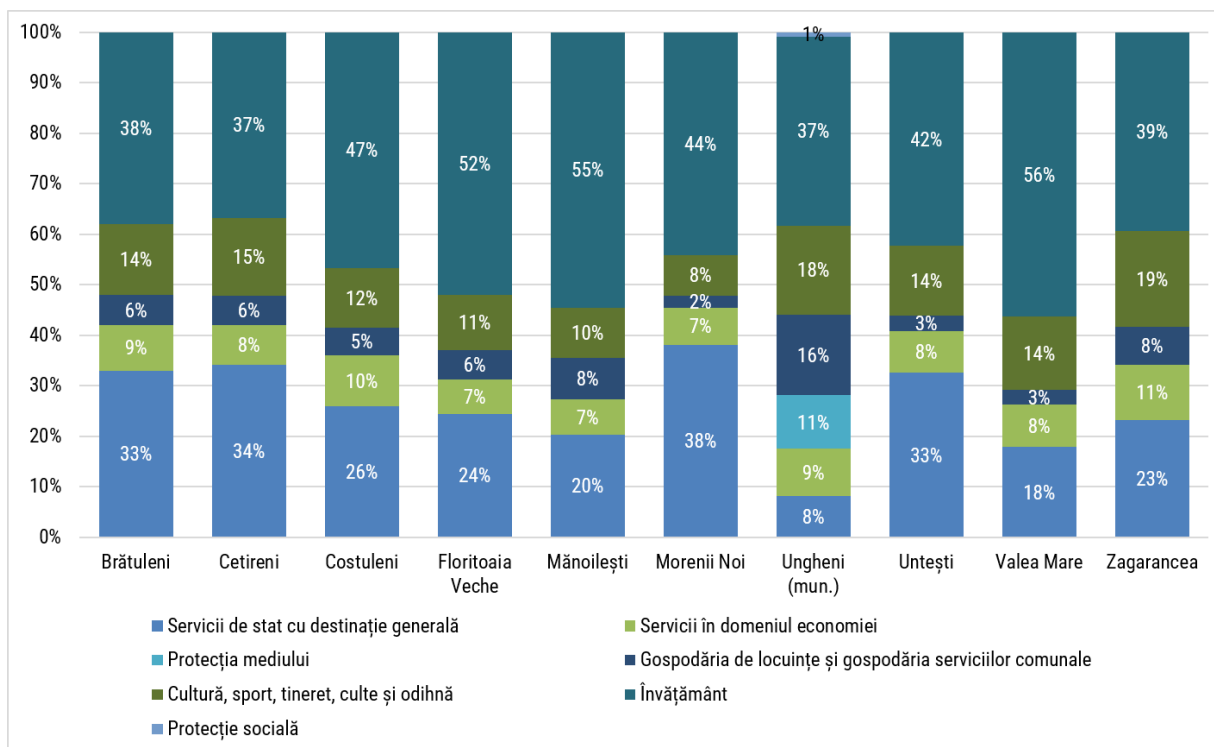


Figura 6. Structura cheltuielilor bugetare conform clasificăției funcționale, 2026 aprobat
Sursa: Date prezentate de către primării și extrase din baza de date statistice a BNS

5.2. Provocări și oportunități identificate

- **Pondere scăzută a veniturilor proprii și dependența de transferurile de la stat.** Toate cele zece UAT ale clusterului prezintă o pondere scăzută a veniturilor proprii în bugetele locale și depind, ca urmare, de transferurile de la stat (cu destinație specială sau generală). Potențialul de creștere a veniturilor proprii este diferit între cele zece UAT, iar noua autoritate amalgamată va avea oportunitatea de a consolida această componentă prin uniformizarea practicilor administrative și prin valorificarea bazei economice diversificate a clusterului.
- **Discrepanțe de capacitate fiscală între UAT,** care condiționează mărimea transferului de echilibrare. Diferențele mari de capacitate fiscală pe cap de locuitor între municipiul Ungheni și localitățile rurale ale clusterului reprezintă o provocare în construirea unui buget consolidat echitabil. Aceste disparități influențează atât nivelul transferurilor primite, cât și capacitatea fiecărei localități de a contribui la bugetul comun. Pentru UAT amalgamată, capacitatea fiscală pe locuitor va fi recalculată ca raport între suma cotelor de IVPF și populația totală a noii unități; această nouă valoare va determina cuantumul componentei legate de capacitatea fiscală din transferul de echilibrare.
- **Asimetria bugetară interraională** între cele nouă UAT din raionul Ungheni și comuna Brătuleni din raionul Nisporeni – derivată din diferențele de mecanisme bugetare aplicate la nivelul fiecărui raion – necesită clarificări procedurale pentru asigurarea continuității și a corectitudinii fluxurilor financiare în UAT amalgamată.
- **Diferențe în prioritățile de investiții.** Cele zece UAT ale clusterului au priorități de investiții diferite, condiționate de specificul fiecărei localități: drumuri, apă-canalizare, deșeuri, infrastructură educațională, infrastructura de odihnă etc. Această provocare evidențiază necesitatea unui compromis pentru elaborarea unui plan de investiții echitabil care să integreze nevoile fiecărei comunități.
- **Capacitate administrativă limitată în atragerea fondurilor externe în localitățile rurale,** ceea ce restrânge accesul la finanțări naționale și internaționale pentru dezvoltarea infrastructurii și a serviciilor publice – provocare care va putea fi adresată prin instituirea, la nivelul UAT amalgamate, a unei structuri dedicate atragerii investițiilor și managementului de proiect.

5.3. Viziune privind oportunitățile de creștere a veniturilor și de optimizare a cheltuielilor în cadrul UAT amalgamate

Viziunea privind oportunitățile de creștere a veniturilor și de optimizare a cheltuielilor în cadrul UAT amalgamate în cadrul clusterului Ungheni / Zagarancea / Mănoilești / Valea Mare / Morenii Noi / Florițoaia Veche / Cetireni / Unțești / Costuleni / Brătuleni, elaborată în mod participativ de către participanții la atelierul de lucru tematic (primari, ingineri cadastrali, contabili, specialiști) este:

**UN BUGET MAI PUTERNIC BAZAT PE DEZVOLTARE ECONOMICĂ ȘI ATRAGEREA DE INVESTIȚII,
CU VALORIFICAREA PATRIMONIUL PUBLIC ȘI DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE TAXE ȘI
IMPOZITE LOCALE PRIETENOASE CETĂȚENILOR**

Bugetul consolidat al celor zece localități (prezentat în tabelul de mai jos) totalizează aproximativ 371.483,8 mii lei, provenind din surse de venituri variate:

- **Transferurile cu destinație specială pentru educație** vor deține o pondere importantă în cadrul bugetului consolidat (119.044,6 mii lei, respectiv 32,05% din total), fiind în mare parte alocate educației, ceea ce evidențiază importanța acordată acestui domeniu;
- **Transferurile cu destinație generală** se vor ridica la 45.656,9 mii lei (12,29% din total), ilustrând aportul consistent al transferurilor necondiționate;
- **Defalcările de la impozitele și taxele de stat (IVPF)** vor atinge 79.967,1 mii lei (21,53% din total), punând în evidență contribuția însemnată a impozitelor la formarea bugetului local;
- **Veniturile proprii** vor cumula 24.104,1 mii lei (6,5% din total), incluzând taxele locale, impozit funciari impozit pe bunuri imobile.
- **Veniturile colectate** vor cumula 10.405,0 mii lei (2,8% din total), incluzând venituri obținute de către autoritățile/instituțiile bugetare de la efectuarea lucrărilor și prestarea serviciilor contra plată, din chiria sau darea în arendă a patrimoniului public, precum și din donații, sponsorizări și alte mijloace bănești intrate legal.
- **Granturile** vor constitui 37.802,2 mii lei (10,2% din total).

Suplimentar la aceste valori, UAT amalgamată va beneficia de două categorii de transferuri prevăzute de Legea nr. 225/2023 privind amalgamarea voluntară:

- **Transferuri pentru susținerea bugetelor UAT amalgamate (până în anul 2030) în cuantum de 2.000 mii lei (0,5% din total).** Rolul acestei sume este de a susține funcționarea de ansamblu a bugetelor UAT amalgamate, ajutând la acoperirea cheltuielilor curente și la garantarea prestării serviciilor publice de bază.
- **Transferuri cu destinație specială** pentru dezvoltarea infrastructurii, în valoare de 52.503,9 mii lei (14,1% din total). Această sumă vizează în mod concret dezvoltarea infrastructurii la nivel local.

Tabelul 16. Bugetele individuale ale UAT participante și bugetul consolidat al viitoarei primării amalgamate (în baza datelor aprobate/precizate pentru bugetele din anul 2026, mii lei)

Categorii	UNGHENI	VALEA MARE	MORENII NOI	MĂNOILEȘTI	UNȚEȘTI	FLORIȚOIA VECHĂ	ZAGARANCEA	CETIRENI	COSTULENI	BRĂTULENI	TOTAL
VENITURI TOTAL	289.278,2	14.650,0	5.015,8	13.109,8	5.997,4	8.829,6	11.620,5	6.977,3	9.789,4	6.215,8	371.483,8
Venituri proprii	20.617,0	591,3	114,9	529,2	292,6	372,0	653,3	438,8	331,3	163,7	24.104,1
Venituri colectate	7.690,3	413,3	196,5	663,0	200,2	275,3	276,4	265,9	303,8	120,3	10.405,0
Granturi	37.802,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	37.802,2
Defalcări IVPF	67.160,0	2.549,0	619,2	1.792,8	563,0	1.071,1	2.700,6	1.508,0	1.433,4	570,0	79.967,1
TDS educație	81.915,4	7.949,2	1.862,4	6.631,2	2.417,2	4.401,3	4.269,7	2.462,6	4.302,1	2.833,5	119.044,6
TDG	19.589,4	3.147,2	2.222,8	3.493,6	2.524,4	2.709,9	3.720,5	2.302,0	3.418,8	2.528,3	45.656,9
TDS stimulentele 2	52.503,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	52.503,9
TDS stimulentele 3	2.000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.000,0
CHELTUIELI TOTAL	289.278,2	14.650,0	5.015,8	13.109,8	5.997,4	8.829,6	11.620,5	6.977,3	9.789,4	6.215,8	371.483,8
Servicii de stat	9.158,4	2.614,6	1.911,9	2.917,8	1.953,1	2.154,2	2.696,0	2.375,3	2.543,9	2.051,2	30.376,4
Servicii în domeniul economiei	23.016,6	1.227,5	369,1	900,0	490,6	600,3	1.265,0	559,4	979,0	559,4	29.966,9
Protecția mediului	26.280,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	26.280,6
Gospodăria de locuințe și serviciile comunale	39.667,1	440,8	120,0	1.042,1	191,8	512,9	885,7	405,0	536,5	372,9	44.174,8
Cultură, sport, tineret, culte și odihnă	43.762,7	2.113,8	400,8	1.276,8	823,2	966,6	2.199,3	1.073,0	1.159,7	870,2	54.646,1
Învățământ	92.810,5	8.253,3	2.214,0	6.973,1	2.538,7	4.595,6	4.574,5	2.564,6	4.570,3	2.362,0	131.456,6
Protecție socială	2.078,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.078,4
Investiții în proiecte comune	52.503,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	52.503,9
Rezultat bugetar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Populația	26.457	2.327	848	2.390	1.127	1.379	2.906	1.285	2.249	1.111	42.079
Venituri totale pe locuitor	10.934	6.296	5.915	5.485	5.322	6.403	3.999	5.430	4.353	5.595	8.828
Venituri proprii pe locuitor	2.499	432	367	499	437	469	320	548	282	256	1.718
Capacitate fiscală ¹³ pe locuitor	5.406	1.319	965	951	691	940	1.339	1.365	798	941	3.796

¹³ Calculat în baza execuției bugetare pentru 2025. Platforma www.amalgamator.gov.md calculează capacitatea fiscală ca raport între, pe de o parte, suma IVPF colectat integral pe teritoriul UAT și a veniturilor proprii, iar pe de altă parte, populația UAT. În bugetul local se defalcă însă doar 50% din IVPF colectat, astfel încât indicatorul supraestimează resursele efectiv disponibile.

Bugetul consolidat al celor zece localități este susținut majoritar prin transferuri de la stat și defalcări din impozite de stat, 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 autonomia financiară a UAT amalgamate. Analiza actuală a finanțelor publice evidențiază necesitatea unor măsuri concrete pentru creșterea efortului fiscal local, pentru consolidarea veniturilor locale, precum și pentru optimizarea cheltuielilor. Printre aspectele esențiale identificate se numără:

- Importanța unor **investiții strategice** pentru dezvoltarea comunității, inclusiv modernizarea infrastructurii administrative, a serviciilor publice și a transportului public;
- Necesitatea unor **politici naționale** care să sprijine financiar UAT amalgamate și să asigure resursele necesare pentru reabilitarea infrastructurii esențiale, în special pentru sistemele de apă-canalizare.

Pentru a atinge viziunea se propun următoarele direcții strategice:

Direcția strategică 5.1. Consolidarea veniturilor proprii și creșterea autonomiei financiare

*Direcția urmărește reducerea dependenței de transferurile de la stat, printr-o abordare graduală. Pe termen scurt, accentul cade **pe colectare, nu pe majorare**: uniformizarea practicilor de administrare fiscală, extinderea bunelor practici din mun. Ungheni la toate localitățile și valorificarea patrimoniului public – chirii, arendă, comodat –, corelată cu direcția privind gestionarea patrimoniului. Pe termen mediu, după 2030, se vor realiza treptat uniformizarea taxelor locale (astăzi cu variații semnificative între localități) și revizuirea impozitelor pe proprietate, în prezent subevaluate față de valoarea reală a imobilelor, în special în mun. Ungheni, unde modernizarea fondului locativ nu se reflectă în nivelul impozitelor percepute. Capacitatea de atragere a fondurilor externe, prin CMD+, completează această direcție.*

Direcția strategică 5.2. Optimizarea cheltuielilor și valorificarea economiilor de scară

*Direcția urmărește ca UAT amalgamată să **funcționeze eficient fără a impune o povară fiscală suplimentară locuitorilor**. Reorganizarea aparatului administrativ reduce efectivul limită cu circa 14% și elimină duplicările; partajarea clădirilor administrative reduce costurile de întreținere și utilități; achizițiile centralizate pentru toate cele zece localități permit negocierea unor prețuri mai bune, iar digitalizarea serviciilor reduce cheltuielile curente. Cheltuielile de investiții se prioritizează pe proiectele cu cel mai mare beneficiu economic și social pentru cetățeni, inclusiv prin utilizarea celor 52,5 milioane lei /anual alocate dezvoltării infrastructurii din contul Fondului pentru Amalgamarea Voluntară (FAV)¹⁴.*

¹⁴ Fondul pentru Amalgamarea Voluntară (FAV) nu este încă instituit; denumirea este utilizată convențional în prezentul document pentru a indica sursa transferurilor prevăzute de Legea nr. 225/2023 privind amalgamarea voluntară.

5.4. Lista priorităților de investiții sau achiziții pentru următorii ani în cadrul UAT amalgamate din contul stimulentei financiare și a altor surse financiare

În rezultatul discuțiilor în cadrul grupului de lucru, au fost identificate **principalele direcții pentru proiectele de investiții** care urmează a fi finanțate din contul transferului pentru dezvoltarea infrastructurii din stimulentele nr. 2:

- **Dezvoltarea transportului public în cadrul UAT amalgamate**, prin extinderea parcului auto al mun. Ungheni și instituirea rutelor spre localitățile slab conectate – inclusiv com. Brătuleni, care nu dispune astăzi de legătură directă cu municipiul –, în baza studiului integrat de transport public la nivelul clusterului;
- **Stimularea dezvoltării economice**, prin investiții în infrastructura de sprijin a afacerilor, industrie și turism, valorificând poziția strategică a mun. Ungheni la frontiera cu România și potențialul agricol și turistic al localităților rurale din zona văii Prutului;
- **Reabilitarea și modernizarea drumurilor locale și a infrastructurii de transport**, cu prioritate pentru drumurile de legătură între localitățile clusterului;
- **Asigurarea apei potabile și modernizarea rețelelor de alimentare cu apă**, cu prioritate pentru cele șase localități în care se distribuie astăzi apă tehnică, nepotabilă, precum și extinderea rețelei în com. Brătuleni (acoperire de circa 18%);
- **Extinderea sistemului de gestionare a deșeurilor**, prin dotarea gospodăriilor cu pubele și containere, completarea parcului auto al operatorului cu autospeciale – inclusiv de gabarit mic, pentru drumurile locale înguste – și introducerea colectării selective, în paralel cu infrastructura regională RMD 5 aflată în construcție (depozit, stație de sortare și compostare);
- **Modernizarea infrastructurii instituțiilor publice** (grădinițe, cămine culturale, biblioteci, centre comunitare) și crearea și dotarea Centrelor Unificate de Prestare a Serviciilor în clădirile fostelor primării, pentru a asigura condiții moderne de furnizare a serviciilor către cetățenii tuturor localităților;
- **Dezvoltarea infrastructurii de odihnă, agrement, sport și tineret** în localitățile clusterului (spații publice de recreere, terenuri și săli de sport, filiale ale școlilor extracuriculare), cu impact direct asupra calității vieții cetățenilor.
- **Modernizarea și gestionarea inteligentă a iluminatului public**, prin finalizarea trecerii la corpuri LED acolo unde a rămas tehnologie veche (prioritar com. Mănoilești, unde doar 10% din corpuri sunt eficiente energetic) și, mai ales, prin instalarea sistemelor de comandă automată și telegestiune, care lipsesc aproape complet la nivelul clusterului și constituie principala rezervă de economii.

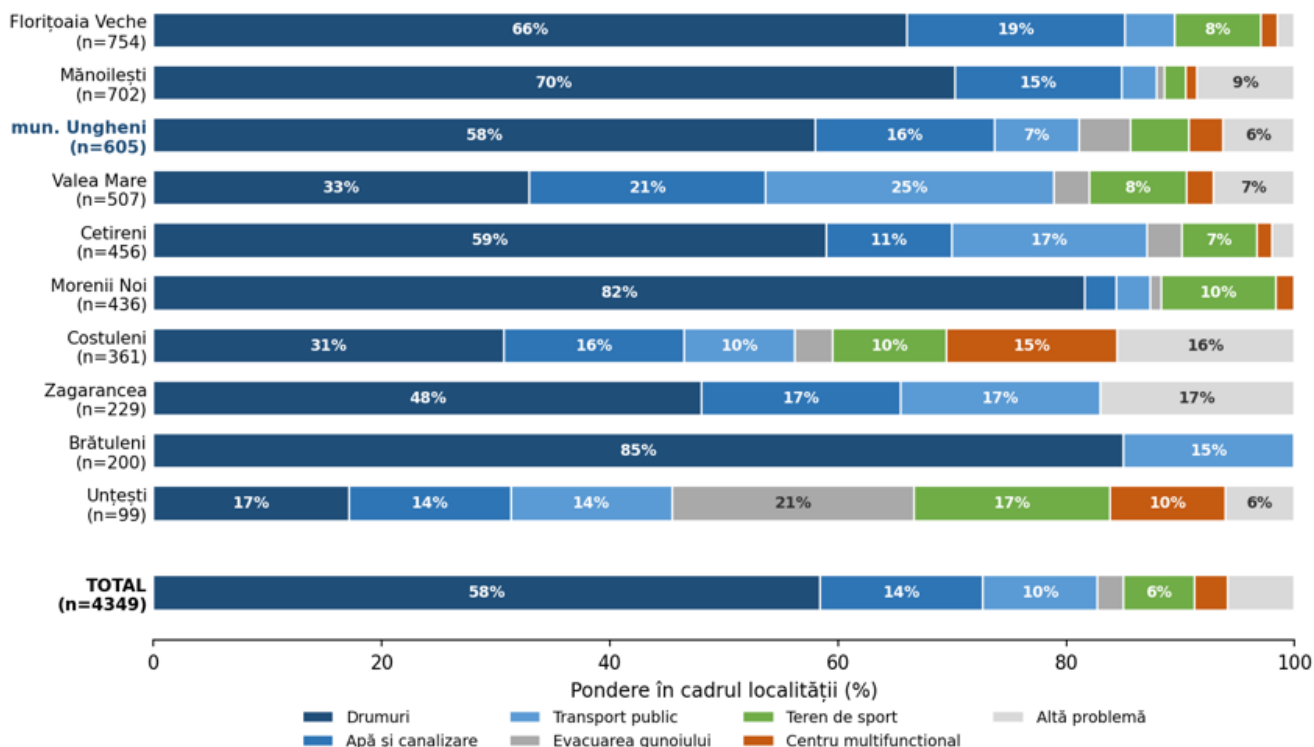
Totodată în cadrul atelierelor tematice membrii grupului de lucru au elaborat o listă de proiecte prioritare pentru fiecare localitate (aceasta este prezentată în Anexa 2),

Totodată în perioada 20 mai – 3 iulie 2026, au fost realizate câte un sondaj a locuitorilor celor 10 UAT-uri cu privire la identificarea priorităților locale:

- **municipiul Ungheni** – sondaj online, cu 605 respondenți, fiecare indicând o singură prioritate și motivând alegerea printr-un comentariu liber;
- **localitățile rurale** (Florițaia Veche, Mănoilești, Valea Mare, Cetireni, Morenii Noi, Costuleni, Zagarancea, Brătuleni și Unțești) – consultări pe suport de hârtie, organizate de primării, cu 3.744 de chestionare valorificate.

Cumulat, au fost valorificate 4.349 de chestionare, ceea ce reprezintă o bază solidă pentru fundamentarea deciziilor de dezvoltare locală în contextul procesului de amalgamare voluntară.

Figura 7. Structura priorităților pe fiecare localitate



Analizând rezultatele sondajelor, prezentate în figura de mai sus, se constată:

- 1. Repararea și întreținerea drumurilor locale** – prioritatea comună a tuturor celor 10 UAT-uri. Cu 2.542 din 4.349 de răspunsuri (58,5%), adună mai mult decât toate celelalte categorii la un loc. Este singura problemă prezentă pe primul loc aproape peste tot, ceea ce îi dă statut de prioritate transversală, nu locală. Intensitatea variază totuși mult: consens aproape total la Brătuleni (85%) și Morenii Noi (82%), foarte ridicat la Mănoilești (70%), Florițoaia Veche (66%), Cetireni (59%) și în municipiul Ungheni (58%), moderat la Zagarancea (48%), dar sub o treime la Valea Mare (33%), Costuleni (31%) și Unțești (17%) – acolo unde alte curențe sunt resimțite ca mai urgente.
- 2. Aprovizionarea cu apă și canalizare** – a doua prioritate enunțată. 620 de răspunsuri (14,3%), prezentă în nouă din zece UAT-uri. Cea mai acută la Valea Mare (21%), Florițoaia Veche (19%), Zagarancea (17%), Costuleni (16%), municipiul Ungheni (16%) și Mănoilești (15%). Reflectă lipsa sistemelor centralizate de apă potabilă și canalizare în majoritatea satelor.
- 3. Asigurarea transportului public** – a treia problemă. 437 de răspunsuri (10,0%), dar cu o distribuție foarte inegală, ceea ce arată că nu e o problemă generalizată, ci una de conectivitate cu municipiul. Devine prioritate de prim rang la Valea Mare (25% – depășind chiar apa), Zagarancea (17%) și Cetireni (17%), urmate de Brătuleni (15%) și Unțești (14%).
- 4. Evacuarea gunoierului** – problemă localizată, nu generalizată. Aici trebuie făcută o precizare: la nivel agregat este de fapt ultima categorie (99 de răspunsuri, 2,3%) – sub terenul de sport (271; 6,2%). Merită însă tratată separat tocmai pentru că media ascunde o excepție puternică: la Unțești este problema numărul unu (21%), peste drumuri și apă. În rest, ponderea e minimă (sub 5%), iar la Brătuleni, Florițoaia Veche și Zagarancea nu a primit niciun vot.

5. Prioritatea specifică fiecărei localități. Dincolo de cele patru teme comune, fiecare comunitate are un accent propriu:

- **Costuleni** – singura unde Centrul Multifuncțional contează serios (15%), plus 16% la „altă problemă”, care sunt în întregime voturi pentru amenajarea unui parc.
- **Unțești** – evacuarea deșeurilor (21%) și teren de sport (17%), plus câinii vagabonzi și reparația școlii/grădiniței.
- **Mănoilești** – 9% la „altă problemă”, dominat de gazificarea satului Rezina.
- **Valea Mare** – pe lângă transport, 7% la „altă problemă”: gazificare și lipsa unui magazin alimentar.
- **Morenii Noi** – teren de sport (10%) și lipsa unui magazin în satul Șicovăț.
- **Cetireni** – podul din centrul satului, parcul public, iluminatul stradal LED, energie electrică în cartierul nou „Bujor”.
- **Florițoaia Veche** – teren de sport pentru copii (8%).
- **Brătuleni** – chestionarul a avut doar două opțiuni; restul de 15% a mers integral pe transport.

5.5. Plan de măsuri privind oportunitățile de creștere a veniturilor și optimizare a cheltuielilor în cadrul UAT amalgamate

Nr.	Acțiunea / măsura propusă	Termen de realizare	Resurse financiare (surse posibile)
DS 5.1. Consolidarea veniturilor proprii și creșterea autonomiei financiare			
5.1.1	Uniformizarea practicilor de administrare fiscală și extinderea bunelor practici de colectare din mun. Ungheni la toate localitățile	2028	Buget local
5.1.2	Inventarierea bazei impozabile (bunuri imobile, terenuri, agenți economici) și identificarea contribuabililor neînregistrați	2028-2029	Buget local, asistență tehnică
5.1.3	Valorificarea patrimoniului public ca sursă de venit: chirii, arendă, comodat, bunuri neutilizate (corelat cu DS 4.2)	2028	Buget local
5.1.4	Evaluarea periodică a proprietăților, ca bază pentru ajustarea ulterioară a impozitelor	2029	Buget local, programe naționale
5.1.5	Uniformizarea graduală a taxelor locale și revizuirea impozitelor pe proprietate, conform deciziei grupului de lucru	Începând cu 2030	Fără costuri directe (măsură de politică fiscală)
5.1.6	Atragerea finanțărilor externe prin CMD+, pentru investițiile care depășesc capacitatea bugetară locală	2026-2030	CMD+, parteneri de dezvoltare
DS 5.2. Optimizarea cheltuielilor și valorificarea economii de scară			
5.2.1	Elaborarea listei proiectelor / investițiilor pe proiecte strategice prioritizate de către grupul de lucru a, conform direcțiilor prioritare identificate, pentru utilizarea eficientă a celor 157,5 mil. lei pentru infrastructură din stimulentele 2	2026-2027	TDS amalgamare, FNDRL, parteneri de dezvoltare
5.2.2	Consolidarea aparatului administrativ într-un centru unic și raționalizarea funcțiilor/posturilor duplicate (de la 152 la 128 unități)	2028	Buget local (economii nete)
5.2.3	Partajarea și utilizarea optimă a clădirilor administrative, cu reducerea cheltuielilor de întreținere, energie și utilități	2028-2030	Buget local, economii din raționalizare
5.2.4	Instituirea sistemului de achiziții publice centralizate (licitații comune pentru toate localitățile)	2027	Buget local
5.2.5	Implementarea proiectelor de infrastructură conform proiectelor prioritizate la 5.2.1	2027-2030	FAV, parteneri de dezvoltare

6. Anexe

Anexa 1. Categoriile de funcții publice și posturi în UAT-urile partenere (situația actuală)

Categoria de funcții publice și posturi	Denumirea funcției	UNGHENI	VALEA MARE	MORENII NOI	MĂNOILEȘTI	UNȚEȘTI	FLORIȚOIAIA VECHIE	ZAGARANCEA	CETIRENI	COSTULENI	BRĂTULENI
FDP	Primar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
FDP	Viceprimar	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FPC	Secretar al Consiliului Municipal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
FPE	Arhitect-șef	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FPE	Contabil-șef	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
FPE	Specialist principal	16	-	-	-	-	-	-	-	2	-
FPE	Specialist superior	1,5	-	-	2	-	-	-	-	-	-
FPE	Specialist	-	2	1	-	2	2	2	2	2	2
PS	Specialist principal	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PS	Specialist	-	-	-	-	-	0,25	1	1	-	-
PS	Specialist superior	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PS	Jurist	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PS	Arhitect	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PS	Contabil principal	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PS	Contabil superior	2,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PS	Contabil	-	0,75	-	0,75	-	0,75	1	0,25	0,5	0,5
PS	Economist principal	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PS	Contabil-casier	1	-	0,25	-	0,5	-	-	-	-	-
PS	Auditor intern	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PDT	Șef gospodărie	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PDT	Arhivar	-	-	-	0,5	-	0,25	1	-	0,5	-
PDT	Secretar dactilograf	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
PA	Îngrijitor încăperi de serviciu	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PA	Paznic	3	1	2	2	2	-	2	2	2	2

Categoria de funcții publice și posturi	Denumirea funcției	UNGHENI	VALEA MARE	MORENII NOI	MĂNOILEȘTI	UNȚEȘTI	FLORIȚOIA VECHĂ	ZAGARANCEA	CETIRENI	COSTULENI	BRĂTULENI
PA	Muncitor (la îngrijirea complexă și reparația clădirilor)	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PA	Muncitor necalificat	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
PA	Curier/Curieră	-	1,5	-	1	-	-	-	-	-	-
PA	Muncitor calificat	-	-	-	-	0,5	3,5	-	-	-	0,5
PA	Muncitor auxiliar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PA	Îngrijitor/îngrijitoare încăperi de producție și de serviciu	-	0,5	0,5	0,5	-	0,5	0,5	1	1	0,5
PA	Operator/Operatoare	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-
PA	Fochist	-	-	0,5	-	-	0,5	0,5	-	-	0,5
PA	Conducător auto (șofer)	3	1	-	1	-	-	-	1	-	-
TOTAL		60	10,75	7,25	10,75	9	10,75	12	11,25	11	9

Sursa: Date prezentate de către primării sau extrase din registrul actelor locale

Anexa 2. Lista proiectelor prioritare identificate de membrii grupurilor de lucru în cadrul atelierelor tematice

Nr. dorinței	Denumirea proiectului
1. Mănoilești	
A. Infrastructură și servicii comunale	
1	Instituirea Centrului Unic de Prestare a Serviciilor (CUPS) și dotarea zonei de servicii
2	Dezvoltarea infrastructurii de alimentare cu apă potabilă
3	Dezvoltarea infrastructurii de canalizare și epurare a apelor uzate
4	Extinderea sistemului de management al deșeurilor (cca 200 de pubele) și încheierea unui contract de întreținere
5	Modernizarea iluminatului public prin trecerea la LED (cca 500 de corpuri de iluminat)
6	Dezvoltarea transportului public în toate satele comunei (inclusiv s. Marin)
7	Reabilitarea și dezvoltarea infrastructurii comunale (construcția unui centru comunitar)
B. Servicii publice educaționale, sportive, sociale și culturale	
8	Eficientizarea energetică a grădiniței din s. Mănoilești (termoizolare și panouri fotovoltaice)
9	Reparația cantinei, spălătoriei și blocului sanitar ale grădiniței din s. Mănoilești
10	Amenajarea terenului grădiniței din s. Mănoilești
11	Crearea Centrului Cultural-Turistic Mănoilești
12	Renovarea și eficientizarea energetică a Centrului Cultural Mănoilești (inclusiv schimbarea acoperișului)
13	Amenajarea și dotarea terenului de sport (vestiare, tribune, pistă de alergare)
14	Construcția unui teren de sport multifuncțional în s. Rezina
2. Zagarancea (Zagarancea / Semeni)	
A. Infrastructură și servicii comunale	
1	Construcția a 6 km de rețele de canalizare în Zagarancea și Semeni
2	Instituirea unei rute de transport care să conecteze satele Semeni și Elizavetovca cu mun. Ungheni
3	Colectarea sezonieră a deșeurilor vegetale din gospodării (containere metalice de 7 m ² , amplasate toamna)
4	Dezvoltarea rețelei de drumuri
B. Servicii publice educaționale, sportive, sociale și culturale	
5	Reparația și reabilitarea termică a gimnaziului și grădiniței din s. Semeni
6	Reparația și termoizolarea gimnaziului din Zagarancea (inclusiv schimbarea acoperișului)
7	Dezvoltarea Centrului Sportiv Multifuncțional Semeni (bloc administrativ, vestiare, băi, zone de agrement și traseu turistic)
8	Construcția unei săli polivalente în Zagarancea
3. Municipiul Ungheni	
A. Infrastructură și servicii comunale	
1	Dezvoltarea și modernizarea serviciilor comunale
2	Punerea în funcțiune a apeductului de apă potabilă
3	Extinderea rețelelor de canalizare
4	Construcția unei stații de epurare
5	Dezvoltarea infrastructurii de colectare a deșeurilor de la sursă
6	Modernizarea sistemului de iluminat public (eficientizarea consumului)
7	Elaborarea unui studiu integrat și dotarea transportului public
8	Instalarea stațiilor fotovoltaice
9	Eficientizarea energetică a instituțiilor publice
10	Dezvoltare economică
11	Amenajarea drumurilor de conexiune

Nr. dorinței	Denumirea proiectului
12	Crearea unei unități municipale specializate în scrierea de proiecte (11 unități de personal)
B. Servicii publice educaționale, sportive, sociale și culturale	
13	Amenajarea unui complex multifuncțional (conform PUZ)
14	Dotarea Stadionului Municipal
15	Crearea serviciului „Cantina Socială”
16	Dotarea Palatului de Cultură
17	Crearea de locuințe sociale
4. Morenii Noi	
A. Infrastructură și servicii comunale	
1	Dezvoltarea serviciilor administrative: formarea, dotarea și instruirea personalului CUPS
2	Instalarea unei stații de tratare (dezinfecare) la turnul de apă și extinderea traseului de la Ungheni (5 km)
3	Proiectarea și construcția rețelei de canalizare (17 km)
4	Extinderea managementului deșeurilor împreună cu AVE Ungheni (150 de pubele), inclusiv deșeurile vegetale
5	Extinderea iluminatului public cu corpuri pe baterii solare (50 de bucăți)
6	Îmbunătățirea calității transportului public (grafic de 4 curse pe zi)
7	Reabilitarea totală a drumurilor (3 km sub gestiunea CR + 1,5 km drum local spre centrul satului, asfalt/beton)
B. Servicii publice educaționale, sportive, sociale și culturale	
8	Reparația acoperișului și fațadei grădiniței (proiect tehnic existent)
9	Reparația acoperișului și fațadei Școlii-Gimnaziu (proiect tehnic existent)
10	Reparația și dotarea Căminului Cultural și a bibliotecii
11	Amenajarea parcului cu echipamente de fitness și sport și scenă de vară (pentru hram și deschiderea sezonului)
5. Cetireni	
A. Infrastructură și servicii comunale	
1	Reparația drumurilor
2	Dezvoltarea infrastructurii de alimentare cu apă
3	Dezvoltarea infrastructurii de canalizare (24 km)
4	Dezvoltarea serviciului de transport public
5	Dezvoltarea iluminatului stradal
B. Servicii publice educaționale, sportive, sociale și culturale	
6	Eficientizarea energetică a Gimnaziului Cetireni și instalarea panourilor fotovoltaice
7	Construcția blocului sanitar la Centrul Cultural și Bibliotecă
8	Crearea unui muzeu la „Școala Roșie” (reconstrucția clădirii)
9	Demolarea sau expertizarea tehnică a Casei de Cultură nefinalizate
10	Construcția unei scene în parcul public și reparația capitală a parcului
11	Construcția unui stadion multifuncțional
6. Unțești	
A. Infrastructură și servicii comunale	
1	Dezvoltarea infrastructurii de management al deșeurilor (500 de pubele și 5 platforme)
2	Reabilitarea drumurilor (20 km)
3	Instituirea Centrului Unic de Prestare a Serviciilor (CUPS)
4	Dezvoltarea transportului public (18 rute)
5	Extinderea iluminatului public (cca 200 de corpuri)
B. Servicii publice educaționale, sportive, sociale și culturale	
6	Reabilitarea sau construcția stadionului multifuncțional

Nr. dorinței	Denumirea proiectului
7	Termoizolarea și eficientizarea energetică a gimnaziului (inclusiv acoperișul) și a blocului alimentar al grădiniței
8	Reparația capitală a Casei „Tânărului Specialist”
7. Costuleni	
A. Infrastructură și servicii comunale	
1	Dezvoltarea serviciilor administrative – instituirea CUPS
2	Alimentarea cu apă – extinderea apeductului (8 km de magistrală)
3	Dezvoltarea infrastructurii de canalizare (30 km) și construcția unei stații de epurare
4	Managementul deșeurilor (400 de pubele de 120 L și 30 de containere de 1 m ³)
5	Iluminat public – 200 de corpuri LED cu sistem de programare inteligent
6	Transport public – 30 de curse tur-retur
B. Servicii publice educaționale, sportive, sociale și culturale	
7	Filiala Școlii Sportive / filiala de Arte Plastice în Costuleni
8	Dotarea Casei de Cultură cu instrumente muzicale
9	Dezvoltarea infrastructurii sportive și de agrement
8. Comuna Valea Mare	
A. Infrastructură și servicii comunale	
1	Instituirea Centrului Unic de Prestare a Serviciilor (CUPS)
2	Construcția apeductului în s. Buzduganii de Sus (proiect existent)
3	Îmbunătățirea colectării deșeurilor (necesită un autospecială mai mică din cauza accesului dificil)
4	Sistem de canalizare, etapa a II-a, în s. Valea Mare (proiect existent)
5	Iluminat public stradal cu sistem inteligent (pentru economisirea consumului)
6	Transport public – 12 curse (2 dimineața, 2 ziua, 2 seara)
7	Reabilitarea drumurilor
B. Servicii publice educaționale, sportive, sociale și culturale	
8	Termoizolarea Gimnaziului Valea Mare și schimbarea acoperișului
9	Reparația capitală a Casei de Cultură Valea Mare și instalarea sistemului de încălzire
10	Reparația capitală a centrelor culturale din s. Morenii Vechi, s. Buzduganii de Sus și s. Buzduganii de Jos
11	Amenajarea unui teren sportiv comasat în s. Valea Mare (proiect existent)
9. Brătuleni / Cîrnești	
A. Infrastructură și servicii comunale	
1	Crearea unui Centru Multifuncțional pentru Servicii (CUPS) în Brătuleni
2	Construcția apeductului în Brătuleni (cca 3 km)
3	Construcția rețelei de canalizare cu stație de epurare (Cîrnești)
4	Dezvoltarea rețelei de management al deșeurilor și lichidarea gunoiștilor neautorizate
5	Extinderea iluminatului stradal cu corpuri LED și sistem automat de aprindere/stingere
6	Crearea rutelor de transport public (2 curse pe zi)
7	Asfaltarea/betonarea drumurilor locale (cca 12 km)
B. Servicii publice educaționale, sportive, sociale și culturale	
8	Dotarea tehnică a Casei de Cultură Brătuleni/Cîrnești
9	Reparația Casei de Cultură Cîrnești
10	Crearea unui parc pentru toate categoriile de vârstă
11	Crearea unei stații SAMU în Brătuleni
12	Dezvoltarea infrastructurii turistice, cu accent pe reabilitarea lacului de acumulare de la Brătuleni
13	Renovarea Stadionului Brătuleni
14	Crearea unui muzeu local
10. Comuna Florițoaia Veche	

Nr. dorinței	Denumirea proiectului
A. Infrastructură și servicii comunale	
1	Formarea Centrului Unic de Prestare a Serviciilor (CUPS)
2	Conectarea la sistemul de alimentare cu apă potabilă
3	Implementarea proiectului de canalizare
4	Modernizarea colectării și sortării deșeurilor
5	Modernizarea transportului public
6	Construcția unui parc fotovoltaic
B. Servicii publice educaționale, sportive, sociale și culturale	
7	Reabilitarea stadionului din s. Florițoaia Nouă
8	Valorificarea clădirii fostului gimnaziu din s. Florițoaia Veche