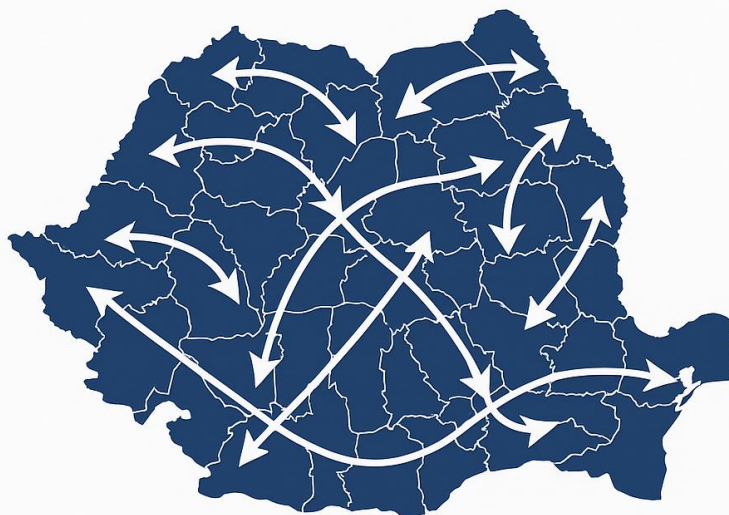


AGENDA COMUNELOR DIN ROMÂNIA –2025

– DOCUMENT DE REFERINȚĂ –



**AGENDA COMUNELOR
DIN ROMÂNIA**

AGENDA COMUNELOR DIN ROMÂNIA

Introducere:

❖ Scopul și obiectivele documentului

„Agenda comunelor din România” este un document strategic elaborat de Asociația Comunelor din România (ACoR) cu scopul de a prezenta obiectiv starea actuală a administrației publice locale și de a formula soluții concrete pentru îmbunătățirea acesteia. ACoR are misiunea de a promova idealurile și principiile Cartei europene a autonomiei locale în rândul comunelor din țară . În acest context, Agenda comunelor continuă demersurile anterioare de analiză strategică – ultima lucrare majoră de acest fel a fost publicată în 2012, prezentând problemele complexe ale comunelor și soluții cu o viziune pe 30 de ani . Documentul de față își propune, așadar, să ofere o direcție clară și coerentă privind prioritățile de dezvoltare ale comunelor, având ca țintă finală creșterea calității vieții cetățenilor și dezvoltarea durabilă a comunităților locale”.

➤ Provocări actuale și principii europene fundamentale

Administrațiile locale din România se confruntă cu numeroase provocări economice, sociale și instituționale, de la resurse financiare insuficiente până la birocrație și cadre legislative uneori incoerente. În fața acestor dificultăți, devine esențial ca autoritățile publice locale să beneficieze de un cadru normativ eficient și stabil, aliniat principiilor europene privind autonomia locală. Carta Europeană a Autonomiei Locale – ratificată de România prin Legea nr. 199/1997 – este tratatul de referință care salvgardează drepturile fundamentale ale autorităților locale, precum dreptul la auto-guvernare, la stabilirea propriilor structuri administrative, la resurse financiare adecvate și la protecție jurisdicțională împotriva intervențiilor abuzive ale altor nivele de guvernare . De asemenea, principiul subsidiarității – pilon al guvernantei europene – statuează că responsabilitățile publice trebuie exercitate de autoritatea cea mai apropiată de cetățean, capabilă să le gestioneze eficient . În esență, subsidiaritatea conferă un anumit grad de independență autorităților locale față de puterea centrală, implicând o distribuie clară a competențelor între nivelurile administrativ-teritoriale . Respectarea acestor principii înseamnă că deciziile se iau cât mai aproape de cetățeni, iar comunele dispun de autonomia și resursele necesare pentru a furniza servicii publice de calitate. Un cadru legislativ

coerent, armonizat cu aceste standarde europene, este fundamental pentru ca administrația locală să poată răspunde în mod eficient nevoilor comunității și să stimuleze dezvoltarea locală durabilă .

➤ **Abordare strategică, reformă și dialog instituțional**

Documentul de față abordează situația administrației locale în mod integrat, identificând atât deficiențele actuale, cât și direcțiile de acțiune pentru corectarea lor. Îmbunătățirea activității administrației publice locale nu poate avea loc în afara unui efort mai amplu de reformă a statului și de descentralizare. Continuarea procesului de descentralizare – în spiritul subsidiarității – trebuie însoțită de asigurarea resurselor adecvate pentru noile competențe transferate către nivelul local . Doar astfel, comunele vor putea oferi servicii publice mai eficiente și se vor apropia de standardele europene de performanță administrativă. În același timp, colaborarea strânsă între autoritățile locale și cele centrale este indispensabilă pentru un proces decizional coerent și eficient. Carta autonomiei locale prevede obligația consultării autorităților locale de către cele centrale în toate chestiunile care le privesc direct , principiu reflectat și în legislația națională, ce impune consultarea structurilor asociative ale autorităților locale în toate etapele procesului de descentralizare . Acest dialog instituțional – echivalentul unui dialog social adaptat administrației publice – asigură faptul că reformele și politicile publice iau în considerare perspectivele și nevoile comunităților locale.

Prin Agenda comunelor din România, ACoR oferă decidenților atât de la nivel local, cât și central, o viziune strategică unitară asupra direcțiilor de dezvoltare ale satului românesc. Capitolele introductive subliniază importanța respectării principiilor europene fundamentale (autonomie locală, subsidiaritate, dialog și parteneriat între nivelele de guvernare) în modernizarea administrației publice locale. Numai printr-un efort concertat – implicând autoritățile locale, administrația centrală și partenerii sociali – se pot implementa soluțiile propuse și se poate asigura un proces de reformă sustenabil, în beneficiul cetățenilor. Documentul evidențiază astfel necesitatea unui parteneriat real între stat și comune, în care satul românesc (depozitar al tradițiilor și identității naționale) să devină un pilon al dezvoltării durabile a României. Prioritizarea intereselor comunelor și respectarea angajamentelor asumate în cadrul european vor contribui la consolidarea democrației locale și la prosperitatea comunităților, așa cum își propune această Agendă strategică.

❖ Destinatari

Agenda Comunelor din România se adresează unui spectru larg de actori instituționali, politici, administrativi și sociali implicați în procesul de guvernare și dezvoltare a comunităților locale. Documentul este conceput ca un instrument de orientare strategică, analiză și dialog, destinat următoarelor categorii:

- primari, viceprimari și funcționari publici din administrația publică locală, care asigură implementarea politicilor publice și gestionează zilnic realitățile comunităților din teritoriu;
- decidenți politici de la nivel local, județean și central, cu responsabilități în reglementarea și finanțarea activității autorităților locale;
- membri ai Parlamentului României și ai Guvernului, implicați în elaborarea și adoptarea cadrului legislativ și bugetar;
- reprezentanți ai partidelor politice, care pot integra prioritățile și provocările comunelor în platformele lor programatice și de guvernare;
- mediul academic și universitar, care contribuie la fundamentarea teoretică și aplicată a politicilor de administrație publică și dezvoltare locală;
- organizații neguvernamentale, think-tank-uri și structuri ale societății civile, preocupate de consolidarea guvernantei locale, coeziunii teritoriale și participării cetățenești;
- instituții europene și internaționale, interesate de procesele de descentralizare, autonomie locală și dezvoltare rurală sustenabilă în România;
- Sindicatul Comunelor din România (SCOR), ca partener reprezentativ în protejarea drepturilor salariaților din administrația locală și în promovarea dialogului social instituționalizat;
- Corpurile profesionale ale ACoR (Secretarilor generali ai comunelor, Contabililor publici, Inspectorilor de urbanism, Asistenților sociali ș.a.), care contribuie esențial la funcționarea administrației comunale și la aplicarea coerentă a legislației în teritoriu.

Prin acest document, Asociația Comunelor din România își propune să stimuleze o dezbatere responsabilă, fundamentată și participativă, consolidând parteneriatul între autoritățile locale, centrale și structurile societății civile. Agenda devine astfel un instrument de lucru pentru reformă, un cadru de dialog și un angajament colectiv pentru modernizarea și consolidarea administrației publice locale în România.

❖ **Context actual**

- Activitatea administrației publice locale din România se desfășoară într-un climat marcat de instabilitate politică, presiuni economice și constrângeri administrative, care afectează capacitatea autorităților locale de a răspunde eficient nevoilor cetățenilor.

➤ **Context politic**

- La nivel politic, România traversează o perioadă prelungită de instabilitate guvernamentală și fragmentare parlamentară, caracterizată prin schimbări frecvente ale executivului și conflicte între formațiunile politice. Această volatilitate generează dificultăți majore în formularea și implementarea reformelor structurale pe termen lung, afectând coerența politicilor publice și continuitatea strategiilor de dezvoltare locală.
- De asemenea, lipsa unui consens politic real asupra reformei administrației publice și a descentralizării blochează progresul în domenii esențiale precum finanțarea locală, resursele umane din administrație sau digitalizarea serviciilor publice. Administrațiile comunale resimt acut aceste disfuncționalități, fiind adesea plasate în situații de incertitudine normativă și blocaj instituțional.

➤ **Context economic**

- Pe plan economic, deși România a înregistrat perioade de creștere în anii anteriori, inflația ridicată și costurile în creștere ale traiului au afectat în special comunitățile rurale, unde veniturile sunt mai scăzute, iar accesul la servicii publice și investiții este adesea limitat.
- În același timp, dificultățile în atragerea fondurilor europene – cauzate de birocrăția excesivă, lipsa de expertiză în administrațiile locale și instabilitatea normativă – au împiedicat implementarea unor proiecte esențiale pentru dezvoltarea infrastructurii și serviciilor publice în comune.
- Aceste provocări sunt agravate de deficitul de personal calificat în administrațiile locale, de migrația profesională către sectorul privat sau către alte țări, precum și de lipsa unui cadru salarial motivant și stabil pentru specialiștii din teritoriu.
- Această realitate impune adoptarea unor măsuri strategice clare, asumate atât la nivel local, cât și național, pentru a asigura reziliența administrației comunale, coerența reformelor și îmbunătățirea condițiilor de trai ale cetățenilor din mediul rural.

PRIORITĂȚI STRATEGICE URGENTE ALE COMUNELOR DIN ROMÂNIA

CAPITOLUL I. MĂSURI PRIORITARE ȘI REVENDICĂRI URGENTE ALE COMUNELOR DIN ROMÂNIA

INIȚIATIVE IMEDIATE.

1. Inițierea unei acțiuni în contencios administrativ împotriva Guvernului României pentru nerespectarea procedurii de consultare a structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale

În conformitate cu principiile bunei guvernări și ale descentralizării, solicităm respectarea obligației legale a Guvernului României de a consulta structurile asociative ale autorităților administrației publice locale în procesul de elaborare a politicilor publice care le privesc direct. Lipsa unui dialog real și constant între administrația centrală și cea locală conduce la măsuri neadaptate realităților din teritoriu și afectează eficiența actului administrativ.

În conformitate cu Hotărârea Guvernului nr. 635/2022 privind procedura de consultare a structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale la elaborarea proiectelor de acte normative, autoritățile administrației publice centrale au obligația legală de a consulta structurile asociative ale autorităților administrației publice locale cu cel puțin 15 zile lucrătoare înainte de supunerea spre adoptare a oricărui proiect de act normativ care privește în mod direct administrația publică locală sau are impact asupra colectivităților locale.

Această obligație este susținută și de art. 86 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, care prevede explicit rolul structurilor asociative în procesul decizional. Cu toate acestea, în practică, această consultare este adesea formală, superficială sau chiar inexistentă, ceea ce contravine atât legislației naționale, cât și angajamentelor internaționale ale României.

Suplimentar, România a ratificat Carta Europeană a Autonomiei Locale prin Legea nr.199/1997, asumându-și astfel respectarea principiilor fundamentale ale autonomiei locale. Conform art. 4.6 din Cartă:

„Autoritățile administrației publice locale trebuie să fie consultate, pe cât posibil, în timp util și în mod adecvat, în cursul procesului de planificare și de luare a deciziilor pentru toate chestiunile care le privesc în mod direct.”

Această prevedere are caracter obligatoriu pentru statele semnatare și reprezintă un standard european de bună guvernare. Nerespectarea acesteia poate constitui temei pentru sesizarea Congresului Autorităților Locale și Regionale al Consiliului Europei, care monitorizează aplicarea Cartei.

REVENDICĂRI DE MAXIMĂ URGENȚĂ

1. Preluarea integrală, de la bugetul de stat, a cheltuielilor pentru asistenții personali ai persoanelor cu handicap grav;

- ACoR solicită preluarea integrală, de către bugetul de stat, a cheltuielilor aferente salariilor asistenților personali ai persoanelor cu handicap grav și a indemnizațiilor acordate acestora, în vederea eliminării presiunii financiare excesive exercitate asupra bugetelor locale ale comunelor.
- În prezent, în multe comune, numărul asistenților personali este comparabil sau chiar superior numărului personalului din administrația publică locală, ceea ce conduce la dezechilibre majore în gestionarea cheltuielilor de personal. Lipsa unor criterii obiective de alocare bugetară și transferul neînsoțit de resurse al acestei responsabilități afectează grav capacitatea administrativă a UAT-urilor și respectarea obligațiilor salariale legale.
- ✓ Modelul de succes privind finanțarea ajutoarelor sociale de la bugetul de stat poate fi replicat pentru acest segment de cheltuieli, asigurând astfel:
 - o distribuție echitabilă și predictibilă a fondurilor;
 - degrevarea bugetelor locale;
 - protejarea drepturilor persoanelor cu dizabilități.

“ACoR consideră această măsură prioritară și urgentă, întrucât are un impact direct asupra funcționării primăriilor, respectării legalității bugetare și protejării categoriilor vulnerabile”.

2. Revizuirea modului de finanțare a învățământului preuniversitar – includerea cheltuielilor esențiale în finanțarea de bază

- ACoR solicită revizuirea de urgență a modului de structurare a finanțării în învățământul preuniversitar, astfel încât cheltuielile esențiale pentru buna desfășurare a procesului educațional să fie incluse în finanțarea de bază, nu în finanțarea complementară, așa cum este prevăzut în prezent de Legea nr. 198/2023 a învățământului preuniversitar.
- Conform cadrului actual, mai multe tipuri de cheltuieli care sunt indispensabile funcționării sistemului educațional sunt clasificate ca fiind „complementare”,

ceea ce transferă responsabilitatea acestora către autoritățile publice locale, fără garanția unor alocări bugetare suficiente.

Printre aceste cheltuieli se numără:

- evaluările periodice naționale ale elevilor,
 - examinările medicale obligatorii ale personalului,
 - concursurile școlare și activitățile educative extrașcolare,
 - achizițiile de materiale educaționale și de siguranță.
- Acestea nu pot fi considerate opționale sau accesorii, ci sunt parte integrantă a educației de calitate și trebuie finanțate prioritar.
- În acest sens, ACoR propune completarea art. 139 alin. (2) din Legea învățământului preuniversitar, astfel încât costul standard per antepreșcolar/preșcolar/elev să includă, în finanțarea de bază, următoarele cheltuieli:
- evaluări naționale;
 - examinări medicale periodice pentru salariați;
 - concursuri și activități educative;
 - asigurarea securității și sănătății în școli;
 - materiale didactice și de inventar;
 - cheltuieli pentru suplinirea cadrelor didactice implicate în proiecte europene.
- În acest context, propunem completarea prevederilor art. 139 alin. (2) după cum urmează:

- „Art. 139. – (2) Finanțarea de bază se asigură din bugetul de stat, pentru următoarele articole de cheltuieli, în funcție de care se calculează costul standard per antepreșcolar/preșcolar/elev, după cum urmează:
 - e) cheltuieli pentru evaluarea periodică națională a elevilor;
 - f) cheltuieli pentru examinarea medicală obligatorie periodică a salariaților din învățământul preuniversitar;
 - g) cheltuieli pentru concursuri școlare și activități educative extrașcolare, centre de excelență organizate în cadrul sistemului de învățământ;
 - h) cheltuieli pentru asigurarea securității și sănătății, pentru personalul angajat, beneficiarii primari;
 - i) cheltuieli pentru asigurarea suplinirii cadrelor didactice în perioada participării în proiecte europene de cooperare în domeniul educației și formării profesionale;
 - j) cheltuieli cu bunuri de natura obiectelor de inventar;
 - k) cheltuieli cu cărți, publicații și materiale documentare.”

“Această modificare legislativă este esențială pentru degrevarea bugetelor locale și pentru asigurarea funcționării coerente și sustenabile a învățământului public în mediul rural”.

3. Reglementarea echitabilă a salarizării personalului din administrația publică locală

✓ Salarizarea personalului din administrația publică locală;

- Contextul economic dificil din ultimii ani a evidențiat multiple vulnerabilități ale sistemului public din România, inclusiv în ceea ce privește sustenabilitatea cheltuielilor de personal. La începutul anului 2025, în sectorul public erau ocupate peste 1,3 milioane de posturi, dintre care aproape 470.000 în administrația locală.
- Comuna, ca pilon esențial al statului în teritoriu, și-a asumat un rol major în menținerea serviciilor publice de bază pentru cetățeni, susținând resurse umane în domenii vitale precum educația, sănătatea, asistența socială și administrația. Deși aceste eforturi presupun o presiune continuă asupra bugetelor locale, ele reflectă angajamentul autorităților comunale de a răspunde nevoilor comunităților în condiții adesea limitative.
- Reforma administrației publice locale din anul 2025, deși aparent urmărește consolidarea fiscală, reducerea risipei și eficientizarea aparatului bugetar, aplicarea lor uniformă, fără adaptarea la realitățile structurale și socio-economice ale comunelor, poate duce la efecte contrare celor dorite. Astfel, aplicarea aceluiași plafoane salariale și norme de personal în comune cu bugete mici și nevoi multiple poate conduce la blocaje administrative sau chiar la restrângerea furnizării unor servicii de bază.
- Un aspect negativ este acela că nu a existat o consultare reală și profundă cu structurile asociative ale autorităților administrației publice locale sau cu reprezentanții comunelor din România înainte de a impune măsuri standardizate.
- Plafonarea salarială impusă în luna iulie 2025 și menținerea nivelului din luna noiembrie 2024 în ceea ce privește angajații, membri în echipele de proiect responsabile de implementarea proiectelor finanțate din fonduri europene au generat și vor genera dificultăți majore în atragerea și menținerea specialiștilor (ingineri, economiști, asistenți sociali) în comunele din România și în asigurarea continuității

serviciilor publice descentralizate, cum ar fi evidența persoanelor, asistența socială, urbanismul sau serviciile de gospodărie comunală.

- Într-un climat competițional în care mediul privat oferă alternative atractive, comunele devin mai puțin capabile să concureze pentru resursa umană calificată, fiindu-le direct afectată capacitatea administrativă și de absorbție a fondurilor.
- Efectele negative privind capacitatea de atragere a fondurilor europene se resimt astfel:
- Comuna nu are doar atribuții de întreținere, ci este un actor-cheie în dezvoltarea locală, iar prin personal redus și constrângeri salariale, cele mai multe unități administrativ-teritoriale mici:
- Nu vor avea o expertiză internă suficientă pentru scrierea și gestionarea proiectelor europene;
- sunt dependente de consultanți externi costisitori, ceea ce poate crește riscul de eșec în implementare.

Astfel, reforma nu a venit la pachet cu mecanisme compensatorii, cum ar fi:

- un sprijin real pentru profesionalizarea aparatului propriu, precum fonduri pentru formare, digitalizare;
- excluderea cheltuielilor salariale aferente implementării proiectelor din plafonul de cheltuieli;
- corelarea măsurilor de eficientizare cu programe de investiții specifice comunelor (ex. infrastructură digitală, educație rurală, mobilitate).

Propuneri urgente:

- Excluderea cheltuielilor salariale aferente proiectelor europene din plafonul de cheltuieli de personal, pentru a nu bloca absorbția fondurilor nerambursabile.
- Corelarea reformei salarizării cu specificul și nevoile comunelor, ținând cont de populație, gradul de izolare, responsabilități descentralizate și capacitate financiară locală.
- Reinstaurarea dialogului real cu structurile asociative ale administrației locale, pentru fundamentarea oricărei decizii privind resursele umane.
- Lansarea unui program național de profesionalizare a funcționarilor din mediul rural, cu finanțare dedicată pentru instruire, digitalizare și atragerea de specialiști (ex. economiști, ingineri, asistenți sociali).

“Fără măsuri de corecție, reforma administrativă din 2025 riscă să afecteze grav funcționarea comunelor, compromițând chiar obiectivele de eficiență și dezvoltare ale statului român”.

CAPITOLUL I. CONSOLIDAREA AUTONOMIEI LOCALE, DESCENTRALIZARE, PREDICTIBILITATE LEGISLATIVĂ ADMINISTRATIVĂ ȘI FISCALĂ

Obiectiv strategic I:

Consolidarea autonomiei locale, descentralizarea competențelor și asigurarea predictibilității legislative, administrative și fiscale;

1. Revizuirea legislației privind administrația publică locală

- În contextul consolidării administrației publice și a eficientizării procesului legislativ, se impune urgentarea adoptării unor acte normative fundamentale, ale căror teze prealabile au fost deja aprobate, respectiv Codul finanțelor publice locale, Codul amenajării teritoriului, urbanismului și construcțiilor și Codul de procedură administrativă. Acestea au un rol deosebit de important pentru funcționarea administrației publice locale și pentru dezvoltarea urbanistică a unităților administrativ-teritoriale.
- Unul dintre proiectele de acte normative de importanță majoră este Codul finanțelor publice locale, care trebuie să reglementeze concret modalitățile de gestionare a fondurilor publice la nivel local, precum și să stabilească proceduri clare și echitabile de colectare a veniturilor și de alocare a resurselor financiare de la bugetul de stat.
- Un alt proiect de act normativ de importanță deosebită și aflat într-o etapă avansată este Codul amenajării teritoriului, urbanismului și construcțiilor, care urmărește reglementarea domeniilor de amenajare a teritoriului, de gestionare spațială a teritoriului și de urbanism. În aceste domenii, este nevoie de un cadru legislativ stabil și predictibil pentru dezvoltarea colectivităților locale.
- Nu în ultimul rând, un alt proiect de act normativ de importanță deosebită pentru eficientizarea administrației publice este Codul de procedură administrativă, care urmărește reglementarea procedurilor legale pentru adoptarea sau emiterea actelor administrative, pentru încheierea și derularea contractelor administrative și cele pentru organizarea și funcționarea autorităților. Adoptarea acestui cod va contribui la simplificarea și transparentizarea proceselor administrative.
- În acest context, este important ca toate părțile implicate să colaboreze pentru ca aceste proiecte de acte normative să fie finalizate și adoptate în cel mai scurt timp posibil, pentru a răspunde nevoilor curente ale colectivităților locale.

- Elaborarea și adoptarea Legii salarizării în sectorul public, care să elimine inechitățile existente între funcțiile publice de la diferite niveluri administrative și să respecte principiul fundamental: „pentru muncă egală, plată egală”, indiferent de rangul unității administrativ-teritoriale, raportata doar la numărul de locuitori.
- Adoptarea Codului amenajării teritoriului, urbanismului și construcțiilor, care să simplifice procedurile, să reducă blocajele birocratice și să asigure un echilibru între dezvoltarea locală și protejarea patrimoniului natural și construit.
- Instituirea principiului predictibilității legislative în relația cu administrațiile locale, astfel încât orice modificare legislativă cu impact asupra activității comunelor să respecte:
 - - principiul transparenței:
 - modificarea legislativă să fie anunțată din timp,
 - măsurarea impactului pe fiecare sector ocupațional din administrație,
 - proces real de consultare cu structurile asociative,
 - principiul autonomiei
 - modificarea legislativă să fie precedată de o perioadă de tranziție clar definită,
 - să fie însoțită de norme de aplicare clare,
 - să fie susținută de resursele financiare și umane necesare.
 - principiul subsidiarității
 - potrivit căruia decizia trebuie luată cât mai aproape de cetățean, la nivelul cel mai adecvat, respectând specificul local și capacitatea administrativă a comunelor.

2. Accelerarea procesului de descentralizare

- Finalizarea și operaționalizarea procesului de descentralizare funcțională și financiară, prin transferul efectiv al competențelor de la nivel central către autoritățile administrației publice locale, însoțit obligatoriu de resursele financiare, umane și logistice necesare exercitării acestora.
- Stabilirea unui cadru normativ clar și stabil pentru descentralizare, care să:
 - definească responsabilitățile fiecărui nivel administrativ;
 - prevadă mecanisme de cooperare și coordonare între administrațiile centrale și locale;
 - elimine suprapunerile instituționale și blocajele de competențe.
- Constituirea unui fond național dedicat sprijinirii procesului de descentralizare, care să permită finanțarea tranziției, formarea personalului, digitalizarea serviciilor transferate și consolidarea capacității administrative locale.

- Definirea de indicatori de performanță pentru serviciile descentralizate, însoțită de un mecanism transparent de monitorizare și evaluare, care să permită:
 - măsurarea impactului descentralizării asupra calității serviciilor publice;
 - responsabilizarea tuturor actorilor instituționali implicați.
- Reorganizarea instituțiilor deconcentrate ale statului, în vederea eliminării paralelismului instituțional și asigurării unui management local integrat al serviciilor publice.
- Promovarea principiului subsidiarității, potrivit căruia decizia trebuie luată cât mai aproape de cetățean, la nivelul cel mai adecvat, respectând specificul local și capacitatea administrativă a comunelor.

3. Asigurarea autonomiei decizionale reale a comunelor

- Consolidarea rolului consiliilor locale și al primarilor în procesul decizional, prin eliminarea ingerințelor nejustificate din partea administrației centrale și prin asigurarea unui cadru normativ care să respecte principiul autonomiei locale garantate prin Constituție și Carta Europeană a Autonomiei Locale.
- Limitarea controlului de tutelă administrativă la legalitate, nu la oportunitate, în relația prefect–administrație locală, prin:
 - reglementări clare privind limitele controlului exercitat de prefect;
 - instituirea unor mecanisme eficiente de soluționare a eventualelor conflicte instituționale;
 - consolidarea jurisprudenței administrative în favoarea respectării autonomiei locale.
- Respectarea dreptului comunelor de a adopta politici și strategii proprii, în acord cu nevoile și prioritățile comunității locale, inclusiv în domenii precum:
 - dezvoltare economică locală;
 - educație și infrastructură școlară;
 - protecție socială și incluziune;
 - cultură și patrimoniu local;
 - planificare teritorială.
- Creșterea libertății administrațiilor comunale în gestionarea bugetelor locale, inclusiv prin:
 - stabilirea autonomă a priorităților de investiții;
 - posibilitatea reconfigurării cheltuielilor în funcție de dinamica nevoilor locale;
 - reducerea constrângerilor impuse de normele centrale rigide sau de programele naționale inflexibile.
- Introducerea obligației consultării autorităților locale în toate deciziile guvernamentale care le afectează direct activitatea, inclusiv în procesul de elaborare a politicilor publice naționale, planurilor de dezvoltare regională sau a actelor normative cu impact bugetar asupra comunelor

4. Stabilirea unui cadru legislativ și fiscal predictibil și sustenabil

- Asigurarea stabilității și coerenței legislative în domeniul administrației publice locale, prin:
 - evitarea modificărilor legislative frecvente și nefundamentate;
 - armonizarea actelor normative incidente activității administrațiilor locale;
 - instituirea unui mecanism de analiză a impactului normativ și bugetar înainte de adoptarea fiecărei reglementări.
- Generalizarea principiului consultării structurilor asociative ale autorităților locale (ACoR, UNCJR, AMR, AOR) înainte de adoptarea oricărui act normativ cu impact asupra activității UAT-urilor, inclusiv prin instituționalizarea consultării în cadrul Consiliului Economic și Social sau a altor formate de dialog interinstituțional.
- Prevederea, prin lege, a unui termen de minimum 6 luni între adoptarea și intrarea în vigoare a reglementărilor majore, pentru a permite adaptarea funcțională și bugetară a autorităților locale.
- Clarificarea și stabilizarea cadrului fiscal aplicabil UAT-urilor, prin:
 - definirea clară a surselor de venit proprii ale comunelor;
 - reglementarea predictibilă a cotelor defalcate din impozitele naționale;
 - limitarea intervențiilor discreționare asupra bugetelor locale (ex. redistribuiri intempestive, plafonări arbitrare, diminuări retroactive).
- Crearea unui mecanism permanent de compensare bugetară pentru comunele cu venituri proprii reduse, astfel încât accesul la servicii publice de calitate să nu depindă de capacitatea locală de generare a veniturilor, ci să fie garantat în mod echitabil pentru toți cetățenii, indiferent de zona geografică, conform prevederilor Cartei Europene a Autonomiei Locale și a legii finanțelor publice.
- Dezvoltarea unei arhitecturi fiscale locale moderne, bazate pe autonomie, echitate și responsabilitate, care să permită:
 - stimularea inițiativei locale și a dezvoltării economice;
 - digitalizarea unitară a procesului de colectare a taxelor și impozitelor;
 - utilizarea eficientă și transparentă a fondurilor publice.
 - Bugetul multianual

5. Creșterea autonomiei fiscale a comunelor

- Reconfigurarea sistemului de finanțare a administrației publice locale, printr-o alocare echitabilă și predictibilă a resurselor bugetare, astfel încât comunele să dispună de mijloace proprii suficiente pentru exercitarea competențelor care le revin.

- Majorarea cotelor din impozitul pe venit alocate direct bugetelor locale, prin creșterea ponderii destinate comunelor, în special pentru cele cu capacitate redusă de colectare, fără diminuarea resurselor destinate altor UAT-uri.
- Extinderea surselor de venit propriu, prin:
 - revizuirea cadrului legal privind taxele și impozitele locale;
 - eliminarea plafonărilor arbitrare și a constrângerilor legislative care limitează inițiativa fiscală locală;
 - introducerea unor instrumente financiare moderne adaptate nevoilor comunităților rurale (ex. taxe ecologice, taxe turistice locale, fonduri de dezvoltare locală).
- Simplificarea și digitalizarea mecanismelor de colectare a veniturilor locale, prin:
 - dezvoltarea unor platforme informatice naționale integrate pentru colectarea și administrarea taxelor și impozitelor locale;
 - asigurarea interoperabilității bazelor de date fiscale între UAT-uri și instituțiile naționale;
 - sprijinirea comunelor în digitalizarea unitară a proceselor financiare.
- Asigurarea independenței bugetare a comunelor prin reducerea dependenței de transferurile necondiționate sau discreționare de la bugetul de stat, care adesea distorsionează prioritățile locale și creează vulnerabilități în planificarea bugetară.
- Promovarea parteneriatelor publice și public-private pentru generarea de venituri locale, prin facilitarea accesului comunelor la:
 - investiții în infrastructură;
 - proiecte de dezvoltare rurală cu impact economic;
 - exploatarea sustenabilă a resurselor locale (ex. energie regenerabilă, turism, agricultură locală).

5. Creșterea gradului de autonomie financiară a comunelor

- Stimularea colectării veniturilor proprii prin:
 - digitalizarea completă și unitară a sistemelor de taxare și evidență fiscală;
 - actualizarea bazelor de impozitare locale (clădiri, terenuri, activități economice);
 - reducerea arrieratelor fiscale prin măsuri de conformare voluntară și sprijin administrativ.
- Extinderea libertății UAT-urilor în stabilirea taxelor și impozitelor locale, în limite rezonabile și predictibile, care să reflecte specificul și prioritățile comunităților.
- Încurajarea parteneriatelor intercomunale și a proiectelor comune, pentru dezvoltarea de infrastructură și servicii publice în regiunile cu resurse limitate.

- Continuarea finanțării programelor naționale de investiții (PNDL, PNI) care să continue asigurarea unei măsuri de sprijin pentru comune.

6. Susținerea accesului echitabil la fonduri europene și guvernamentale.

- Simplificarea procedurilor de accesare a fondurilor europene, prin:
 - standardizarea documentațiilor de aplicare;
 - crearea de ghiduri dedicate pentru comune și UAT-uri mici;
 - reducerea birocratizării excesive în procesul de verificare și rambursare.
- Asigurarea asistenței tehnice pentru comune în procesul de atragere a finanțărilor, prin:
 - înființarea de structuri județene sau regionale de sprijin tehnic și financiar;
 - facilitarea cooperării între comune pentru proiecte comune (ADI-uri, GAL-uri, parteneriate).
- Creșterea ratei de absorbție a fondurilor destinate mediului rural, prin:
 - prioritizarea investițiilor în infrastructura de bază (apă, canalizare, drumuri, școli);
 - promovarea măsurilor de sprijin pentru zonele cu dificultăți geografice sau socio-economice.
- Crearea unui mecanism de prefinanțare la nivel național pentru comunele care nu dispun de fonduri proprii suficiente pentru demararea proiectelor, evitând astfel excluderea din competițiile de finanțare.

Sinteză – Capitolul I: Consolidarea autonomiei locale, descentralizare, predictibilitate legislativă administrativă și fiscală

Capitolul I din Agenda Comunelor din România formulează un set de măsuri esențiale pentru întărirea poziției administrației publice locale, cu accent pe respectarea principiilor constituționale și europene ale autonomiei, subsidiarității și transparenței. Obiectivul strategic principal este crearea unui cadru funcțional și stabil pentru exercitarea responsabilă și eficientă a atribuțiilor de către comune.

În centrul acestui demers se află:

◆ Revizuirea legislativă profundă:

- Reforma Codului administrativ și a Codului de procedură administrativă trebuie realizată prin consultare reală cu structurile asociative ale autorităților locale, analizând critic efectele actualei legislații (OUG nr. 57/2019). De

asemenea, este esențială adoptarea unei legi a salarizării echitabile și a unui Cod al amenajării teritoriului adaptat nevoilor locale.

◆ Predictibilitate legislativă și transparență decizională,

- Modificările legislative cu impact asupra administrației locale trebuie să respecte principii clare:
 - transparență (anunț prealabil, consultare, evaluare de impact);
 - autonomie (resurse adecvate, norme de aplicare clare);
 - subsidiaritate (decizia luată cât mai aproape de cetățean).

◆ Descentralizare reală și operațională

- Descentralizarea trebuie finalizată prin transfer efectiv de competențe, dublat de resurse, indicatori de performanță, un fond dedicat tranziției și reorganizarea instituțiilor deconcentrate pentru a evita suprapunerile și blocajele.

◆ Autonomie decizională efectivă

- Comuna trebuie să fie recunoscută ca autoritate cu drepturi reale în stabilirea politicilor proprii, fără ingerințe inutile din partea prefectului sau a altor structuri centrale, având libertatea să-și gestioneze bugetul în funcție de prioritățile locale.

◆ Cadrul legislativ și fiscal predictibil

- Este nevoie de stabilitate normativă, armonizarea legislației aplicabile UAT-urilor, perioade de tranziție previzibile, consultare obligatorie a ACoR și mecanisme de compensare pentru comunele cu venituri mici.

◆ Autonomie fiscală sporită

- Se impune extinderea surselor de venit propriu, digitalizarea colectării fiscale, alocări directe din impozitul pe venit, dezvoltarea bugetării multianuale și promovarea parteneriatelor public-private în sprijinul dezvoltării rurale.

CAPITOLUL II. REFORMA STATULUI ȘI MODERNIZAREA RELAȚIEI DINTRE ADMINISTRAȚIE ȘI CETĂȚEAN

1. Reducerea numărului de parlamentari

Într-un context în care eficiența instituțiilor publice este esențială, susținem necesitatea reducerii numărului de parlamentari, în acord cu voința exprimată de cetățeni prin referendumul național din 22 noiembrie 2009. La acel scrutin, 88,84% dintre votanți s-au pronunțat în favoarea reducerii numărului de parlamentari la maximum 300.

Deși referendumul a fost validat, iar rezultatul său are caracter obligatoriu din punct de vedere politic și moral, măsura nu a fost implementată nici până în prezent. Dimpotrivă, numărul parlamentarilor a crescut în unele legislaturi, ajungând la peste 460 de membri, în contradicție cu voința populară și cu principiile unei reprezentări echilibrate.

Această măsură ar contribui la creșterea responsabilității aleșilor, la reducerea cheltuielilor publice și la o mai bună reprezentare a intereselor comunităților locale, inclusiv ale comunelor, în procesul legislativ.

2. Reducerea numărului de consilieri locali

În vederea eficientizării activității autorităților administrației publice locale, propunem reducerea numărului consilierilor locali, al consilierilor generali și al consilierilor județeni cu peste 13.000 de persoane, care într-o aritmetică grosieră, înseamnă mai bine de echivalentul, în lei, al indemnizației a peste 1.500 de primari ai comunelor.

În condițiile în care indemnizația unui consilier local este 10% din indemnizația primarului, este ușor de verificat (aritmetic) faptul că reducerea numărului de consilieri locali are același impact bugetar precum desființarea celor 500 de comune cu cel mai mic număr de locuitori, dar păstrătoare ale tezaurului de cultură, tradiții și spiritualitate ale poporului român, în fața tăvălugului care tinde să distrugă orice urmă de diversitate culturală.

Astfel, propunem modificarea prevederilor art. 112 alin. (1) și (2), precum și ale art. 171 alin.(1) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, astfel:

„Articolul 112. Numărul de consilieri locali

(1) Numărul membrilor fiecărui consiliu local se stabilește prin ordin al prefectului, în funcție de numărul locuitorilor comunei, ai orașului sau ai municipiului, conform populației raportate, în funcție de domiciliu, de Institutul Național de Statistică la data de 1 ianuarie a anului în care se organizează alegerile, după cum urmează:

Nr. crt.	Numărul locuitorilor comunei, ai orașului sau ai municipiului	Numărul consilierilor locali	Numărul propus al consilierilor locali
0	1	2	3
1.	până la 1.500, inclusiv	9	5
2.	între 1.501 și 3.000, inclusiv	11	7
3.	între 3.001 și 5.000, inclusiv	13	9
4.	între 5.001 și 10.000, inclusiv	15	11
5.	între 10.001 și 20.000, inclusiv	17	13
6.	între 20.001 și 50.000, inclusiv	19	15
7.	între 50.001 și 100.000, inclusiv	21	17
8.	între 100.001 și 200.000, inclusiv	23	19
9.	între 200.001 și 400.000, inclusiv	27	23
10.	peste 400.000 cu excepția municipiului București	31	27

(2) Consiliul General al Municipiului București este compus din 49 de consilieri generali¹.”

„Articolul 171. Numărul de consilieri județeni

(1) Numărul membrilor fiecărui consiliu județean se stabilește prin ordin al prefectului, în funcție de numărul locuitorilor județului, conform populației după domiciliu raportate de Institutul Național de Statistică la data de 1 ianuarie a anului în care se organizează alegerile, după cum

¹ Numărul actual este de 55 de consilieri generali.

urmează:

Nr. crt.	Numărul locuitorilor județului	Numărul consilierilor județeni	Numărul propus al consilierilor județeni
0	1	2	3
1.	până la 350.000, inclusiv	30	26
2.	între 350.001 și 500.000	32	28
3.	între 500.001 și 650.000	34	30
4.	peste 650.000	36	32

3. Egalitatea de șanse în ceea ce privește dreptul de vot și dreptul de a fi ales

Deși Constituția României, republicată, garantează atât dreptul de vot (art. 36), cât și dreptul de a fi ales (art. 37), între cele două există în continuare o asimetrie semnificativă în practică: oricărui cetățean i se garantează dreptul de vot la împlinirea vârstei de 18 ani, însă dreptul de a candida este condiționat de praguri de vârstă diferite, astfel: cel puțin 23 de ani pentru a fi aleși în Camera Deputaților și pentru organele administrației publice locale, cel puțin 33 pentru a fi aleși în Senat și cel puțin 35 de ani pentru președintele României etc.. Acest aspect limitează implicarea timpurie a tinerilor în viața politică și în reprezentarea intereselor generației lor, iar SUBREPREZENTAREA TINERILOR ESTE DRAMATICĂ ÎNTR-O GUVERNARE DEMOCRATICĂ!

Accesul tinerilor la funcții electivă este îngreunat de criterii legale de vârstă, care nu sunt întotdeauna justificate de natura atribuțiilor.

În mediul rural, unde depopularea și îmbătrânirea demografică sunt acute, această limitare contribuie la menținerea unei lipse de diversitate generațională în structurile locale de conducere.

Astfel, propunem:

- Susținerea unei reforme constituționale, care să armonizeze dreptul de vot cu dreptul de a fi ales, prin reducerea vârstei minime pentru candidaturi, cu precădere pentru funcțiile locale.

- Încurajarea partidelor politice și a autorităților publice locale să promoveze candidați tineri în alegerile locale și să creeze platforme civice dedicate participării politice a tinerilor din mediul rural.

Adevărata guvernare participativă nu poate exclude segmentul tânăr al populației din luarea deciziilor. O societate democratică matură trebuie să permită și reprezentarea generației care va trăi cel mai mult cu efectele deciziilor luate astăzi.

4. Eliberarea avizelor, acordurilor, autorizațiilor, certificatelor după caz, de către entitățile publice să se efectueze gratuit și în cel mult 10 zile lucrătoare de la data solicitării

Avantaje acestei măsuri se vor regăsi în:

- Reducerea birocrăției: Stabilirea unui termen-limită de 10 zile lucrătoare pentru eliberarea avizelor, acordurilor, autorizațiilor, certificatelor forțează digitalizarea și eficiența internă;
- Acces echitabil: Eliminarea taxelor administrative sporește accesul la servicii, mai ales în comunitățile vulnerabile;
- Stimularea mediului economic.

5. Primării fără hârtii! - Comunicarea între administrația publică centrală și administrația publică locală să fie exclusiv electronică!

6. Protejarea vieții umane în fața riscurilor generate de fauna sălbatică. (PROTECȚIA URSULUI ÎN DETRIMENTUL OMULUI)

În ultimii ani, România se confruntă cu o creștere alarmantă a incidentelor cauzate de urși bruni în zonele locuite, în special în localitățile rurale și montane. Cazuri precum cele din Mânzălești și Valea Slănicului (județul Buzău)² au transformat peisaje de poveste în scene de groază, unde cetățenii trăiesc cu frica de a fi atacați în propria gospodărie.

Deși România are obligații internaționale privind conservarea faunei sălbatice, inclusiv a ursului brun, dreptul la viață și la siguranță al cetățenilor trebuie să prevaleze în fața oricărei forme de protecție absolută a animalelor.

Legea nr. 407/2006 privind vânătoria și protecția fondului cinegetic, cu modificările ulterioare, prin așa-numita „Lege a urșilor”, permite acum intervenția prin împușcare sau eutanasiere a unui număr limitat de urși (426 pentru prevenire și 55 pentru intervenție în perioada 2024 – 2025). Cu toate acestea, aplicarea legii este greoaie, iar intervențiile sunt adesea întârziate de birocrăție.

De asemenea, Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 81/2021 privind aprobarea metodelor de intervenție imediată pentru prevenirea și combaterea atacurilor exemplarelor de urs brun asupra persoanelor și bunurilor acestora, precum și pentru modificarea și completarea unor acte normative, cu modificările ulterioare, care reglementează intervențiile în caz de atac, prevede o procedură

² Articol de referință: Strigătul disperat al locuitorilor din Buzău. Mânzălești și Valea Slănicului - din peisaj de basm, în scenă de groază | DCNews (https://m.dcnews.ro/legea-protejeaza-ursii-nu-oamenii-strigatul-disperat-al-locuitorilor-din-buzau-manzalesti-si-valea-slanicului-din-peisaj-de-basm-in-scena-de-groaza_997135.html);

graduală (alungare → relocare → recoltare), care întârzie reacția autorităților locale. Modificările propuse în 2025 de Ministerul Mediului urmăresc eliminarea acestei etape intermediare, oferind primarilor dreptul de a decide direct măsura necesară pentru protejarea populației.

7. Analiză și propuneri privind liberul acces în primării

Accesul cetățenilor în sediile autorităților administrației publice locale trebuie să fie asigurat într-un mod echilibrat, care să respecte atât principiul transparenței și al accesului liber la informații de interes public, cât și cerințele de securitate prevăzute de Legea nr. 333/2003 privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Modalitățile concrete de organizare și funcționare se stabilesc prin hotărâre a consiliului local, cu consultarea prealabilă a cetățenilor și din bugetul local.

8. Prin Ordinul ministrului afacerilor interne nr. 51/2024 au fost aprobate noile criterii de performanță privind constituirea, încadrarea și dotarea serviciilor voluntare și private pentru situații de urgență (SVSU/SPSU). Acest ordin a abrogat Ordinul ministrului afacerilor interne nr. 75/2019, care reglementa posibilitatea ca șeful SVSU să fie o persoană din aparatul de lucru al primarului, cu atribuții multiple. Eliminarea acestei prevederi a creat un regres administrativ.

În forma actuală, actul normativ impune cerințe mai stricte privind încadrarea personalului SVSU, fără a mai menționa explicit posibilitatea ca șeful SVSU să fie o persoană cu atribuții multiple în cadrul primăriei. Această modificare creează dificultăți majore în special pentru comunele mici, care nu dispun de personal suficient sau de resurse financiare pentru a angaja o persoană dedicată exclusiv acestei funcții.

Solicităm modificarea și completarea OMAI nr. 51/2024, în sensul introducerii unei prevederi explicite care să permită ca șeful SVSU să fie o persoană din aparatul de lucru al primarului, cu atribuții multiple.

În majoritatea comunelor din România, aparatul de lucru al primarului este redus numeric, iar atribuțiile sunt distribuite între puțini funcționari. Impunerea unei funcții dedicate exclusiv SVSU este nerealistă și împovărătoare.

9. Monitorizarea activităților comisiilor și grupurilor de lucru constituite în cadrul grupurilor de lucru pentru descentralizarea competențelor și instituirea raportului de progres ca mod de lucru permanent.

10. Rezolvarea unei situații problematice cu care se confruntă unitățile administrativ-teritoriale și anume, deficitul de teren aflat la dispoziția comisiilor locale de fond funciar în vederea punerii în posesie a proprietarilor conform validărilor. Această situație s-ar putea rezolva dacă terenurile aflate în domeniul statului ar fi puse la dispoziția comisiilor locale de fond funciar.

PLAN DE ACȚIUNE:

Măsuri concrete

1. Propunem creșterea veniturilor fiscale prin:

- a) combaterea fermă a evaziunii fiscale, precum și optimizarea fiscală,
- b) impozitarea curajoasă a marilor averi și a marilor profituri, așa cum se întâmplă în Occidentul prosper la care ne raportăm ca model,
- c) promovarea egalității și a echității în plata sarcinilor fiscale prin eliminarea scutiilor, excepțiilor și regimurilor preferențiale,
- d) digitalizarea reală a proceselor administrative locale, în paralel cu „alfabetizarea” funcționarilor publici în ceea ce privește utilizarea tehnologiei informației precum și, nu în ultimul rând,
- e) desființarea privilegiilor de tipul pensionărilor speciale, anticipate, la vârste sub 60 de ani, măsură pentru care există un larg consens în societatea românească.

“Respingem categoric austeritatea ca soluție pentru consolidarea fiscal-bugetară, distructivă economic și social, care se încheie întotdeauna pe bugetele locale”.

2. Prezentarea, de către cei în drept, a unor documente materializate în urma întâlnirilor de lucru cu reprezentanții Guvernului României (prim-ministru, miniștri, secretari de stat), cum ar fi: minute, procese-verbale, care să fie puse la dispoziția structurilor asociative;

3. Respectarea procedurilor legale aferente art. 6 alin. (3) din Hotărârea Guvernului nr. 635/2022 privind procedura de consultare a structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale la elaborarea proiectelor de acte normative care se referă la prezentarea raportului cu privire la respectarea prevederilor care vizează procedura de consultare pe perioada semestrului anterior, Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, precum și Guvernului. De asemenea, solicităm punerea în aplicare a prevederilor art. 7 al aceluiași act normativ, potrivit căruia, pentru asigurarea unui cadru coerent de analiză privind îndeplinirea procedurii de consultare, la nivelul Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației se organizează semestrial întâlniri consultative între conducerea acestuia și cele ale structurilor asociative;

4. Respectarea procedurilor legale aferente consultării la nivelul Comitetului pentru finanțe publice locale instituit prin Hotărârea Guvernului nr. 595/2007 privind

funcționarea și atribuțiile Comitetului pentru finanțe publice locale, cu modificările și completările ulterioare și a calendarului bugetar prevăzut de Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare;

5. Eliminarea discriminării administrației publice locale, cel puțin la nivelul comunelor Indemnizația viceprimarului (și, pe cale de consecință a secretarilor generali) la 50% din comune este 1,64 față de venitul salarial lunar al muncitorului necalificat cu 8 clase;

ATENȚIE!!!

Nu dorim eliminarea funcției de viceprimar la comunele sub 1500 de locuitori!

6. Echivalarea într-o manieră unitară a funcției de secretar general de la nivelul comunelor, orașelor, municipiilor și județelor, funcție publică de conducere specifică, potrivit Deciziei Curții Constituționale a României nr. 414/2010 și renunțarea la segregarea actuală a secretarilor generali în patru categorii. Echivalarea funcției publice de conducere a secretarului general al comunei cu funcția publică de conducere de șef de serviciu reprezintă o discriminare față de modalitatea de echivalare a funcției publice de conducere a secretarului general al orașului, municipiului și județului.

7. Evaluarea activității secretarilor generali ai comunei să fie exclusiv în sarcina autorităților administrației publice executive;

8. Instituirea – prin Legea cadastrului și a publicității imobiliare nr. 7/1996, republicată, cu modificările și completările ulterioare – a funcției de consilier cadastru, COR 216507.

În prezent, activitatea de cadastru și publicitate imobiliară „coboară” de la nivel central la nivel județean, fără să aibă cel puțin un reprezentant avizat la nivelul fiecărei unități administrativ-teritoriale, care să asigure relația cu cetățeanul și consilierea de specialitate a acestuia.

În acest scop, propunem ca finanțarea cheltuielilor de personal pentru consilierii cadastru, care își desfășoară activitatea în serviciile comunitare pentru cadastru și agricultură din cadrul aparatului de specialitate al primarului, precum și a cheltuielilor determinate de aplicarea standardelor minime de dotare să se asigure din transferuri de la bugetul de stat către bugetele locale, prin bugetul Agenției Naționale de Cadastru și Publicitate Imobiliară.

Pentru inspirație, a se vedea asistentul medical comunitar, situație reglementată prin Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 18/2017 privind asistența medicală comunitară, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 180/2017.

9. Clarificarea situației instituțiilor publice cu personalitate juridică aflate în coordonarea ori subordonarea autorităților administrației publice locale vis-a-vis de

prevederile art. XXIX din Legea nr. 296/2023 (termenul este prorogat conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 115/2023 privind unele măsuri fiscal-bugetare în domeniul cheltuielilor publice, pentru consolidare fiscală, combaterea evaziunii fiscale, pentru modificarea și completarea unor acte normative, precum și pentru prorogarea unor termene, ci modificările și completările ulterioare).

10. Instituirea măsurii de participare la ședințele Guvernului României a reprezentanților structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale – Asociația Comunelor din România, Asociația Orașelor din România, Asociația Municipiilor din România și Uniunea Națională a Consiliilor Județene din România, în cazurile în care se dezbate probleme privind colectivitățile locale.

Se impune ca la nivelul Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației să se realizeze orice consultare a structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale în problemele ce le privesc în mod direct, chiar dacă inițiator este un alt minister sau o altă autoritate.

11. Participarea reprezentanților Consiliului Autorităților Locale din România și din Republica Moldova – CALRRM, constituit la data de 20 martie 2023, prin voința Asociației Comunelor din România – ACoR, Asociației Orașelor din România – AOR și Congresului Autorităților Locale din Republica Moldova – CALM, la ședințele comune ale Guvernului Republicii Moldova și României;

12. Punerea în aplicare a prevederilor art. 210 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare, ceea ce impune, în regim de urgență, aprobarea Procedurii și metodologiei de aplicare a prevederilor acestui articol prin hotărâre a Guvernului;

13. Încurajarea extinderii, prin lege, a exercitării prin cooperare a atribuțiilor care revin comunelor și orașelor, având în vedere principiul autonomiei locale.

Ideea comasării sau desființării unui număr ridicat de comune nu constituie o soluție realistă pentru reducerea deficitului public.

Autoritățile locale de la nivelul comunelor gestionează administrarea a peste 87% din teritoriul României. Administrarea acestui teritoriu presupune un număr semnificativ de servicii publice pentru cetățeni (fond funciar, infrastructură, transport etc.). Funcționarea tuturor comunelor costă de 2,5 ori mai puțin decât funcționarea municipiilor și orașelor, cu toate că mai bine de 47% din populația României locuiește în comune, astfel ponderea comunelor în totalul numărului de posturi ocupate în administrația publică locală este de 26,7%.

România are nevoie stringentă și de o reformă a finanțelor publice locale, care să susțină propunerile de optimizare a organizării administrativ-teritoriale a României, iar teza că toate unitățile-administrativ teritoriale trebuie să aibă venituri proprii mai mari decât cheltuielile de funcționare este nelegală.

14. Reorganizarea administrativă nu se poate realiza fără participarea

cetățenilor din fiecare unitate administrativ-teritorială, conform legilor în vigoare și a convențiilor internaționale la care România este parte.

Este absolut obligatorie păstrarea identității locale și naționale, într-o lume globalizată.

15. Eficacitate administrativă prin acordarea de șanse egale privind accesul cetățenilor la serviciile publice minime.

Administrația publică locală are ca principală misiune prestarea de servicii publice esențiale pentru cetățeni, astfel dezbaterile privind organizarea administrativ-teritorială trebuie să pornească de la necesitatea finanțării unor servicii publice de calitate, accesibile tuturor cetățenilor României, indiferent de domiciliu ori de numărul locuitorilor dintr-o localitate.

- Posibilitatea optimizării funcționării asociațiilor de dezvoltare intercomunitară și a consorțiilor administrative: Taxa de salubritate a localităților – **Tarif și nu taxă**;
- Sumele pentru asigurarea finanțării cheltuielilor neeligibile și a cofinanțării proiectelor de investiții;
- Revizuirea actelor de reglementare privind contractarea creditelor de către unitățile administrativ-teritoriale.



Capitolul III: Dialogul social – fundament al bunei guvernări locale

❖ Importanța dialogului social pentru o bună guvernare locală

Dialogul social reprezintă un pilon esențial al bunei guvernări, în special la nivel local, unde administrația comunală interacționează direct cu cetățenii și angajații săi. La nivel european, scopul dialogului social este de a îmbunătăți guvernanta prin implicarea activă a partenerilor sociali în procesul decizional și de implementare. Acest principiu se aplică și în guvernanta locală, unde parteneriatul dintre autoritățile locale (în calitate de angajatori) și sindicatele reprezentative ale salariaților contribuie la adoptarea unor decizii echilibrate, transparente și conforme interesului comunității. În contextul descentralizării și al autonomiei locale, promovate de Carta europeană a autonomiei locale, dialogul social asigură echilibrul între autonomia decizională a comunelor și protecția drepturilor personalului, consolidând astfel democrația locală și eficiența administrativă.

De altfel, Carta autonomiei locale stipulează că autoritățile locale trebuie să dispună de structuri administrative și de personal bine pregătit și motivat, cu condiții adecvate de formare, remunerare și afirmare profesională pentru a asigura o gestiune eficientă a treburilor publice. În acest sens, dialogul social la nivel local nu este doar o opțiune voluntară, ci și o condiție pentru guvernare locală de calitate, deoarece facilitează comunicarea și cooperarea între factorii de decizie locali și angajații din administrație, prevenind conflictele și contribuind la stabilitatea și continuitatea serviciilor publice.

❖ Rolul Asociației Comunelor din România (ACoR) în promovarea dialogului social

Asociația Comunelor din România (ACoR) are un rol central în arhitectura dialogului social la nivel local, fiind organizația reprezentativă a administrației publice locale de la nivelul comunelor. ACoR este o structură asociativă națională a comunelor, înființată în 1997, recunoscută ca organizație de utilitate publică prin Hotărârea Guvernului nr. 156/2008. Conform legii, ACoR funcționează și ca organizație patronală (a angajatorilor) la nivel național în sectorul administrației publice locale, reunind peste 77% din comunele din România. În această calitate, ACoR reprezintă interesele autorităților comunale în relația cu Guvernul și Parlamentul, având misiunea de a promova principiile Cartei europene a autonomiei locale și de a consolida autonomia și capacitatea administrativă a comunelor. Un obiectiv statutar al ACoR este monitorizarea respectării de către autoritățile centrale a obligației de consultare a structurilor asociative ale autorităților locale înainte de adoptarea deciziilor ce le afectează. Totodată, ACoR apără drepturile și interesele membrilor săi – atât aleșii locali, cât și personalul din administrația publică locală – inclusiv în aspecte ce țin de salarizare și condiții de muncă, acționând ca partener de dialog în fața autorităților centrale. De exemplu, statutul ACoR prevede posibilitatea inițierii sau participării la acțiuni de protest legale atunci când drepturile salariale ale aleșilor locali sau ale angajaților din comune sunt încălcate de decizii ale autorităților centrale, semn că ACoR își asumă și rolul de apărător al capacității administrative a comunelor. În esență, ACoR funcționează ca o platformă de colaborare între comune, facilitând exprimarea unitară a punctelor

de vedere ale administrației locale și cooperarea cu partenerii sociali pentru buna guvernare la nivelul satelor și comunelor din România.

❖ Rolul Sindicatului Național al Salariaților din Comune și Orașe – SCOR

Sindicatul Național SCOR (Sindicatul Salariaților din Comunele și Orașele din România) este partenerul social de cealaltă parte a mesei de dialog, reprezentând interesele angajaților din administrațiile locale. Înființat recent, SCOR este o organizație sindicală națională cu reprezentare în toate județele, obținând personalitate juridică în noiembrie 2022. SCOR s-a constituit tocmai din nevoia de a oferi o voce unică și puternică funcționarilor publici și personalului contractual din primăriile de comună, care se confruntau cu o serie de probleme acute: disparități salariale majore între administrația rurală și cea urbană, înghețarea repetată a salariilor personalului comunal, pierderea specialiștilor către instituții mai bine plătite și riscul scăderii capacității administrative la nivel local. În contextul acestor dezechilibre, SCOR și-a asumat misiunea de a apăra drepturile salariaților din comune – de la dreptul la remunerație echitabilă, până la condiții de muncă decente și stabilitate în ocupare. Sindicatul SCOR acționează ca un partener de dialog social, legitim și recunoscut, al ACoR, aducând în atenție perspectivele și solicitările angajaților din administrația locală. Prin structurile sale județene și locale, SCOR asigură legătura directă cu angajații primăriilor comunale, identificând problemele acestora și promovându-le în cadrul negocierilor și consultărilor. De asemenea, SCOR militează pentru respectarea legislației dialogului social, care prevede, de pildă, că stabilirea salariilor personalului din aparatul de specialitate al primarului trebuie realizată de consiliul local cu consultarea sindicatelor sau a reprezentanților salariaților – principiu adesea neglijat în practică. În ansamblu, rolul SCOR este de a echilibra balanța în administrația publică locală, asigurând că vocea angajaților din comune este auzită și luată în considerare în procesele decizionale, ca premisă pentru servicii publice de calitate și o administrație eficientă în folosul cetățenilor.

❖ Acordul Voluntar de Dialog Social ACoR–SCOR – model de bună practică instituțională

Semnarea Acordului Voluntar de Dialog Social între ACoR și SCOR a reprezentat un moment de referință în consolidarea parteneriatului instituțional dintre administrația comunală și salariații acesteia. La data de 11 decembrie 2022, Asociația Comunelor din România și Sindicatul Național SCOR au încheiat primul acord voluntar de dialog social bipartit la nivelul administrației publice locale comunale, formalizând o colaborare structurată pentru ameliorarea problemelor comune. În baza principiului recunoașterii reciproce consfințit de Legea dialogului social nr. 62/2011, cele două organizații și-au recunoscut reciproc legitimitatea ca parteneri sociali, stabilind un cadru unitar pentru desfășurarea dialogului social la nivelul comunelor membre ACoR. Acest acord voluntar, neobligatoriu prin lege dar asumat de ambele părți, este o premieră și un exemplu de bună practică: el arată disponibilitatea părților de a depăși relația formală și de a coopera activ în beneficiul bunei guvernări locale. Conform prevederilor acordului, s-au instituit mecanisme de dialog la nivel național, județean și local – astfel, dialogul social are loc: (1) la nivel național, între

Consiliul Director național al ACoR și Biroul Executiv al SCOR; (2) la nivel județean, între birourile de conducere ale filialelor județene ACoR și conducerile filialelor SCOR; (3) la nivel de comună, între primar (ca angajator) și liderul grupei sindicale SCOR din unitatea respectivă . Acest cadru multi-nivel asigură comunicarea directă și soluționarea rapidă a problemelor, de la nivel strategic până la cel operațional.

Importanța Acordului ACoR–SCOR se reflectă deja în rezultate concrete. Părțile semnatare s-au angajat să acționeze coordonat în promovarea intereselor administrației comunale, inclusiv prin demersuri comune către Parlament și Guvern pentru eliminarea discriminărilor financiare ce afectează comunele . Un obiectiv imediat stabilit de acord a fost identificarea soluțiilor pentru creșterea cu minimum 30% a salariilor din comune (referință: nivelul anului 2019), având în vedere inflația cumulată și rămânerea în urmă a veniturilor din administrația rurală . Totodată, acordul prevede că partenerii sociali vor utiliza toate instrumentele legale ale dialogului social – de la negocieri și consultări până la, dacă este necesar, proteste comune – pentru apărarea drepturilor și intereselor administrației publice locale comunale . Acest front comun reprezintă un mesaj puternic de unitate instituțională: problemele comunelor, precum subfinanțarea sau exodul de personal calificat, sunt abordate împreună de către angajatori și angajați, într-o manieră constructivă. Acordul voluntar ACoR–SCOR se constituie, așadar, într-un model de parteneriat social în sectorul public local, unic în România prin amploarea și caracterul său inovator. El poate servi ca exemplu și pentru alte structuri asociative sau administrații locale, demonstrând că prin dialog și cooperare voluntară se pot găsi soluții echitabile și durabile la provocările comune. Importanța unui asemenea instrument de autoreglementare rezidă și în faptul că el umple un gol în arhitectura instituțională, oferind un cadru formal de consultare și negociere acolo unde consultarea legală a partenerilor sociali a fost adesea formală sau ignorată . Prin implementarea acordului, ACoR și SCOR au instituit practic un parteneriat funcțional, bazat pe încredere reciprocă, care întărește capacitatea comunelor de a-și reprezenta interesele și de a-și motiva personalul – condiții esențiale pentru o guvernare locală eficientă.

❖ Corpurile profesionale ale ACoR – vectori ai profesionalizării administrației locale

Pentru a sprijini dezvoltarea competențelor și standardelor profesionale în administrațiile comunale, ACoR a inițiat crearea Corpurilor profesionale ale Asociației Comunelor din România. Aceste corpuri profesionale sunt structuri interne, fără personalitate juridică, constituite în cadrul ACoR prin hotărâri ale Adunării Generale, reunind funcționari publici din comunele membre, grupați pe domenii de specialitate . Scopul lor principal este de a facilita colaborarea orizontală între specialiștii din diferite primării comunale, schimbul de bune practici și elaborarea de soluții tehnice la problemele comune ale administrației locale. În prezent, funcționează o gamă largă de corpuri profesionale, acoperind domenii esențiale ale administrației publice locale – de la Corpul profesional al secretarilor generali ai comunelor (CPSGCoR), la corpuri ale experților în contabilitate publică, urbanism și cadastru, poliție locală, stare civilă, resurse umane, achiziții publice, situații de urgență, asistență socială ș.a. . Fiecare dintre aceste organisme profesionale își alege o conducere proprie (președinte al corpului profesional la nivel național și lideri la nivel județean) și funcționează pe baza unui regulament aprobat de ACoR . De remarcă, președinții

corpurilor profesionale naționale sunt invitați să participe (fără drept de vot) la lucrările Adunării Generale și ale Consiliului Director al ACoR, asigurându-se astfel că expertiza tehnică a specialiștilor din teritoriu este luată în considerare la nivel decizional. Această interconectare instituțională între organele de conducere ale ACoR și corpurile profesionale garantează o mai bună fundamentare a politicilor și pozițiilor ACoR, pe baza cunoașterii realităților operative din administrațiile comunelor.

Corpurile profesionale ale ACoR joacă un rol crucial în profesionalizarea continuă a administrației locale rurale. Prin intermediul lor, ACoR organizează programe de formare specializată în administrația publică, cursuri de perfecționare profesională și seminare pe teme de interes major pentru personalul comunal. ACoR este atestată legal ca furnizor de formare profesională continuă pentru adulți (inclusiv pentru aleșii locali și funcționarii publici), ceea ce i-a permis, în parteneriat cu aceste corpuri profesionale, să deruleze zeci de sesiuni de instruire și ateliere pentru primari, secretari, contabili, specialiști în urbanism, asistenți sociali etc. Corpurile profesionale identifică nevoile de formare la nivel local și, prin președinții lor, pot iniția organizarea de cursuri și evenimente de pregătire profesională adaptate acestor nevoi. De asemenea, ele funcționează ca rețele de consultanță și expertiză: membrii corpului (de exemplu, toți secretarii de comună din țară, în cazul CPSGCoR) pot comunica între ei și cu ACoR pentru a oferi soluții legislative sau procedurale la problemele apărute în practică. Un exemplu notabil al utilității corpurilor profesionale este implicarea CPSGCoR, alături de SCOR și federațiile sindicale, în formularea de propuneri către Guvern privind statutul și încadrarea secretarilor generali ai comunelor – acțiune care evidențiază sinergia dintre corpul profesional și sindicat în abordarea unei probleme profesionale stringente. Prin astfel de inițiative, corpurile profesionale contribuie la creșterea calității actului administrativ în comune, la standardizarea procedurilor și la reprezentarea intereselor profesionale ale angajaților din primării. În plus, aceste structuri sporesc atractivitatea carierei în administrația locală prin oportunitățile de dezvoltare oferite, reducând izolarea profesională a angajaților din mediul rural și consolidând solidaritatea de breaslă la nivelul comunelor.

➤ **Propuneri pentru consolidarea dialogului social la nivel local**

Pentru a valorifica pe deplin beneficiile dialogului social în administrația comunală și a depăși obstacolele actuale, sunt necesare măsuri de consolidare a cadrului instituțional și de extindere a colaborării dintre partenerii sociali. În continuare, formulăm o serie de propuneri strategice în acest sens:

- **Instituționalizarea consultării în procesele de reformă legislativă** – Se impune respectarea strictă și detaliată a obligației legale de consultare a structurilor asociative ale administrației locale și a sindicatelor, anterior oricărei modificări legislative cu impact asupra comunelor. Guvernul și ministerele ar trebui să creeze mecanisme permanente (comitete consultative, grupuri de lucru) în care ACoR și SCOR să fie cooptate atunci când se elaborează politici publice sau proiecte de lege privind administrația publică locală. Această consultare reală, și nu doar formală, va asigura că reformele țin cont de realitățile de la nivel comunal și vor

preveni apariția unor măsuri nefezabile sau inechitabile . De asemenea, s-ar putea amenda Legea dialogului social sau Codul administrativ pentru a prevedea explicit participarea reprezentanților comunelor și ai salariaților lor la dezbaterile asupra actelor normative relevante.

- Participare comună în consilii și comisii consultative – Pe lângă consultarea în procesul legislativ, se recomandă crearea sau dinamizarea unor platforme consultative mixte la diferite niveluri: de exemplu, la nivel județean, comitete în care filiala județeană ACoR și reprezentanții SCOR să discute periodic cu prefectura și deconcentratele despre problemele comunelor; la nivel național, includerea reprezentanților ACoR și SCOR în organisme precum Comisia de Dialog Social de pe lângă Ministerul Dezvoltării, Consiliul Economic și Social sau alte foruri relevante pentru administrația publică. O reprezentare comună în astfel de consilii consultative va permite prezentarea unui punct de vedere unitar al părților locale și va conferi greutate soluțiilor propuse de acestea. Deja, prin acordul lor, ACoR și SCOR au demonstrat că pot formula poziții comune (ex. solicitări privind politicile fiscal-bugetare ce afectează comunele) și este important ca aceste poziții să fie auzite în forurile decizionale la timp.
- Mecanism de mediere și soluționare a conflictelor colective – Se propune înființarea unui mecanism specializat de dialog tripartit la nivelul administrației publice locale, care să intervină în caz de divergențe majore sau conflicte de muncă în primăriile de comună. Acest mecanism ar putea lua forma Comisiei Paritare pentru Sectorul Comunelor, alcătuită din reprezentanți ACoR, SCOR și ai Ministerului Muncii/Administrației, care să medieze conflictele colective (de exemplu, revendicări salariale, condiții de muncă) înainte ca acestea să escaladeze în greve sau acțiuni în justiție. Prin mediere și negociere facilitată de o astfel de comisie, s-ar putea identifica mai rapid soluții de compromis, evitând perturbarea serviciilor publice locale. Totodată, s-ar putea institui proceduri clare de arbitraj voluntar, în care părțile să se angajeze să respecte deciziile unui arbitru agreeat, pentru cazurile în care negocierea directă eșuează.
- Dezvoltarea și finanțarea formării profesionale continue prin parteneriate – Investiția în oameni este cheia unei administrații locale moderne și eficiente. În acest sens, ACoR și SCOR, împreună cu autoritățile centrale și parteneri externi (de exemplu, instituții de învățământ, organizații neguvernamentale, programe europene), ar trebui să promoveze programe de formare profesională continuă dedicate personalului din primăriile comunelor. Se pot încheia parteneriate pentru finanțarea cursurilor de perfecționare, fie din fonduri europene (POCU, Erasmus+ pentru mobilitatea personalului, etc.), fie de la bugetul de stat (poate sub forma unui fond special pentru pregătirea funcționarilor din mediul rural). ACoR, în calitate de furnizor autorizat de formare , poate administra aceste programe, iar SCOR poate contribui prin identificarea nevoilor de formare ale angajaților și mobilizarea participanților. Este esențial ca formarea continuă să acopere atât aspecte tehnice (legislație actualizată, digitalizare, achiziții publice), cât și abilități soft (comunicare cu cetățenii, mediere, management). Prin profesionalizarea personalului și crearea de oportunități de carieră, se vor reduce decalajele dintre urban și rural, iar comunele își vor putea păstra și motiva specialiștii.
- Îmbunătățirea comunicării și transparenței parteneriale – Nu în ultimul rând, pentru un dialog social robust este nevoie de comunicare constantă și transparentă între părți. Se sugerează dezvoltarea unei platforme comune de consultare și informare ACoR–SCOR, eventual integrată cu platformele existente (de exemplu, platforma legislativă consultativă a ACoR), unde să fie postate propunerile de politici, pozițiile comune, minuta întâlnirilor de dialog social, precum și exemple de bună practică din teritoriu. O astfel de platformă ar asigura transparența dialogului social și ar permite tuturor comunelor și angajaților lor să urmărească evoluția discuțiilor și să contribuie cu idei. De asemenea, organizarea periodică de conferințe sau mese rotunde ACoR–SCOR (posibil sub egida Comitetului

pentru Dialog Social din Administrația Locală, dacă va fi creat) ar ajuta la evaluarea stadiului parteneriatului și la actualizarea agendei de dialog social în funcție de noile provocări (ex. schimbări legislative, crize economice, etc.).

Prin implementarea acestor propuneri, dialogul social dintre Asociația Comunelor din România, sindicatul SCOR și corpurile profesionale ale ACoR ar căpăta o structură și eficiență sporite. Buna guvernare locală depinde de capacitatea instituțiilor de a lucra împreună, de a-și armoniza obiectivele și de a se susține reciproc, iar în cadrul comunelor această armonizare se realizează printr-un dialog social veritabil. Consolidarea parteneriatului dintre ACoR și SCOR, dublată de aportul experților din corpurile profesionale, va genera soluții inovatoare și consensuale la problemele comunelor, va îmbunătăți condițiile de muncă și serviciile publice și, în ultimă instanță, va întări autonomia locală practică responsabil. Această abordare colaborativă, în acord cu principiile europene și cu valorile Cartei autonomiei locale, va conferi sustenabilitate procesului de descentralizare și va asigura că administrația rurală este cu adevărat aproape de cetățean, eficientă și echitabilă – obiectiv fundamental al Agendei Comunelor din România.



ACoR – vocea comunelor

Capitolul IV. Comunicarea în cadrul ACoR

❖ Analiza situației actuale a comunicării

În prezent, comunicarea Asociației Comunelor din România (ACoR) nu este pe deplin standardizată și poate suferi de lipsa unui flux unitar de informații de la nivelul central către toate comunele membre. Informațiile sunt adesea transmise descentralizat, prin filialele județene, însă fără un mecanism formalizat există riscul de întârzieri, mesaje neuniforme sau chiar neajunsuri în coordonare. Totodată, ACoR nu dispune încă de un compartiment de comunicare dedicat care să gestioneze profesionist relațiile interne și externe de comunicare. Acest lucru face dificilă asigurarea unei comunicări coerente și prompte către toți membrii și către public. În lipsa unei structuri clare, inițiativele de transparență și relații publice pot fi inconsistente. Această analiză evidențiază nevoia stringență de îmbunătățire a comunicării organizaționale, astfel încât mesajele de interes comun să ajungă rapid și nealterat la toți destinatarii (primari, autorități locale membre) și să fie reflectate corect în spațiul public.

De asemenea, canalele folosite actualmente (precum e-mailuri, site-ul web oficial și ocazional comunicate de presă) nu garantează întotdeauna accesibilitatea imediată a informației pentru toți factorii interesați. În era digitală, primarii comunelor și partenerii instituționali se așteaptă la comunicări prompte și transparente, adaptate mediilor moderne. Analiza situației actuale sugerează că fără un sistem mai eficient, există riscul ca anumite comune să nu fie informate la timp despre deciziile ACoR, iar în exterior imaginea ACoR să nu beneficieze de vizibilitatea și credibilitatea cuvenite.

❖ Obiectivele comunicării și principii de bază

Obiectivul strategic al ACoR în domeniul comunicării este să asigure informarea rapidă, corectă și unitară a tuturor membrilor și să consolideze imaginea publică a Asociației prin transparență și profesionalism. Pentru atingerea acestui obiectiv, comunicarea va respecta principii de bază conform bunelor practici în domeniu:

- **Claritate și concizie:** Mesajele transmise vor fi formulate într-un stil clar, coerent și concis, evitând jargonul inutil. Conform regulilor comunicării eficiente, vorbitorii trebuie să fie clari, coerenti, ușor de înțeles și concisi în transmiterea informației.
- **Acuratețe și relevanță:** Informațiile comunicate vor fi veridice și verificate, respectând realitatea faptelor (regula calității mesajului). Se va furniza exact cantitatea de informație necesară scopului comunicării – nici prea mult, nici prea puțin, pentru a menține mesajul focalizat. Mesajele vor fi adecvate contextului și publicului-țintă, astfel încât informația transmisă să fie semnificativă pentru destinatari.
- **Unitate în mesaj:** ACoR va vorbi pe o singură voce în comunicările oficiale. Este esențial ca pozițiile și declarațiile organizației să fie exprimate unitar, evitându-se apariția unor

mesaje contradictorii din partea diferiților reprezentanți . În practică, aceasta înseamnă desemnarea unor purtători de cuvânt sau responsabili de comunicare la nivel național (și, eventual, la nivel regional/județean) care să emită mesajele oficiale. Astfel se previn confuziile și se proiectează imaginea unei organizații coerente și bine coordonate.

- Bidirecționalitate și feedback: Comunicarea eficientă presupune nu doar transmiterea informației de la centru spre membri, ci și crearea de canale prin care comunele membre să își exprime întrebările, nevoile sau propunerile. Se va încuraja un flux bidirecțional, astfel încât conducerea ACoR să poată asculta activ problemele sau sugestiile primarilor din teritoriu. Feedback-ul din partea receptorilor confirmă dacă mesajul a fost recepționat corect și permite ajustarea comunicării în viitor .
- Respectarea reglementărilor și eticii comunicării: Compartimentul de comunicare al ACoR (odată instituit) va respecta toate reglementările legale aplicabile și normele etice în comunicare. Mesajele vor fi transmise respectând demnitatea persoanelor, fără limbaj nepotrivit și cu grijă pentru confidențialitatea informațiilor sensibile. De asemenea, se vor respecta limitele programului de lucru pentru comunicările interne, astfel încât să nu se perturbe activitatea în afara orelor adecvate.

Prin aderarea la aceste principii, ACoR urmărește să ridice standardul comunicării la un nivel înalt de profesionalism, asigurând totodată că informația ajunge transparent și eficient către toți cei vizați.

❖ Mecanismul piramidal de comunicare propus

Pentru a îmbunătăți fluxul informațional, ACoR va implementa un mecanism de comunicare piramidal – un sistem ierarhic prin care informația circulă de la centru către comune, tranzitând nivelurile regionale și județene. Acest mecanism are scopul de a asigura distribuirea rapidă și uniformă a mesajelor și de a clarifica responsabilitățile fiecărui nivel în procesul de comunicare. Structura piramidală propusă este următoarea:

1. Nivel național (Centru ACoR): La vârful piramidei se află structura centrală a ACoR – Consiliul Director și viitorul Compartiment de Comunicare. Acest nivel este responsabil cu elaborarea mesajelor (comunicate, informări, directive interne) și cu inițierea transmiterii lor. Mesajele vor fi formulate de către personalul de relații publice al ACoR sau purtătorul de cuvânt desemnat, asigurându-se că sunt conforme poziției oficiale a Asociației și principiilor menționate. La nivel central se centralizează informațiile importante (decizii ale Adunării Generale ACoR, modificări legislative ce privesc administrația locală, oportunități de finanțare, evenimente naționale relevante etc.) care trebuie comunicate membrilor.
2. Nivel regional: Următorul palier îl constituie coordonatorii regionali. ACoR poate împărtăși comunicarea pe cele 7-8 regiuni de dezvoltare ale României, desemnând câte un reprezentant (de regulă un președinte de filială județeană din regiune) drept coordonator regional de comunicare. Rolul acestuia este de a primi mesajele de la nivelul central și de a le transmite mai departe către președinții filialelor județene din regiunea sa. Coordonatorul regional asigură astfel o verigă intermediară, contribuind la verificarea înțelegerii mesajului și la adaptarea eventuală a comunicării la specificul regional, dacă

este necesar. Această etapă piramidală garantează că toate județele dintr-o regiune primesc informația în același timp și mod.

3. Nivel județean: Fiecare filială județeană ACoR (din cele 41 de județe și sectoarele municipiului București) este un nod esențial în rețeaua de comunicare. Președintele filialei județene (sau persoana desemnată responsabil cu comunicarea în cadrul filialei) va primi informațiile de la coordonatorul regional și le va redistribui către toți primarii comunelor din județ. La acest nivel, comunicarea devine foarte granulară, asigurând că fiecare comună (primar) membră primește direct mesajul. Președintele de filială județeană poate, de asemenea, oferi feedback înapoi către nivelul central sau regional despre probleme locale sau reacții la mesaj, închizând astfel bucla de comunicare.
4. Nivel local (Comunal): La baza piramidei se află comunele membre, reprezentate de primari și aparatul administrativ local. Primarii vor recepționa mesajele transmise prin filiala județeană și vor acționa în consecință. În funcție de natura informației, ei o pot comunica mai departe către consiliile locale, către cetățeni (dacă este un anunț public) sau către departamentele din primărie vizate. De exemplu, dacă ACoR transmite o informare despre o modificare legislativă, primarul va asigura că secretarul comunei și ceilalți funcționari relevanți iau la cunoștință. Dacă este vorba de o inițiativă ACoR ce trebuie implementată local (de ex. o campanie), primarul o va coordona la nivelul comunei. Totodată, primarii pot transmite către filialele județene problemele sau nevoile comunităților lor, astfel încât aceste informații să urce în piramidă către conducerea ACoR.

Beneficiile mecanismului piramidal: Acest sistem ierarhic va crea un lanț de comunicare robust, evitând omisiunile. Fiecare nivel are clar definite responsabilitățile, astfel încât mesajele să nu se piardă. Comunicarea va fi mult mai rapidă: informația pleacă simultan de la centru către toate regiunile, apoi imediat către județe și comune. De asemenea, această structură permite adaptarea limbajului și a detaliilor la nivel local (prin liderii județeni care cunosc contextul), păstrând însă esența unitară a mesajului național. Pentru coordonarea eficientă a acestui mecanism, Compartimentul de Comunicare central va organiza periodic ședințe sau teleconferințe cu coordonatorii regionali și județeni, pentru a evalua calitatea fluxului informațional și a corecta eventualele disfuncționalități.

❖ Comunicare prin grupuri WhatsApp dedicate

Un instrument modern cheie în implementarea mecanismului piramidal este utilizarea grupurilor de WhatsApp dedicate exclusiv comunicării instituționale interne. ACoR va crea o rețea de grupuri WhatsApp pe niveluri ierarhice, menită să transmită instantaneu mesajele de la centru către teritoriu, într-un mod organizat și securizat. Configurarea propusă este următoarea:

- Grupuri WhatsApp regionale (Announcement Groups): Se vor crea câte un grup pentru fiecare regiune, incluzând în componența sa reprezentanții de la nivel central (personal din Compartimentul Comunicare ACoR și eventual președintele ACoR), coordonatorul regional și președinții filialelor județene din regiunea respectivă. Aceste grupuri regionale vor fi folosite de nivelul central doar pentru transmiterea de anunțuri oficiale. De exemplu, atunci când ACoR emite un comunicat intern sau o informare urgentă, mesajul este postat

în fiecare grup regional. Astfel, toți liderii județeni din regiune primesc simultan notificarea pe telefoanele lor.

- Grupuri WhatsApp județene: Fiecare filială județeană va avea un grup dedicat care să includă toți primarii comunelor membre din județ, precum și cel puțin un reprezentant de la nivel central/regional (pentru monitorizare). Președintele filialei sau responsabilul de comunicare județean va retransmite în acest grup mesajele primite de la nivel superior, asigurându-se că fiecare primar ia la cunoștință de informație. De asemenea, grupul județean poate servi pentru coordonări rapide între primari și filiala ACoR (de ex., confirmarea participării la un eveniment, colectarea rapidă de date solicitate de centru etc.), dar nu pentru discuții politice sau neoficiale.

Reguli de utilizare a grupurilor de comunicare: Aceste grupuri vor fi strict destinate scopului profesional al comunicării ACoR, având reguli clare pentru a menține eficiența și disciplina informațională. În calitate de administrator al grupurilor, Compartimentul de Comunicare sau liderul desemnat:

- va modera discuțiile și va limita posibilitatea de a posta mesaje doar la anunțurile relevante (ideal, grupurile vor fi setate ca “announcement only” dacă platforma permite, pentru a evita conversațiile parazite);
- va asigura un limbaj civilizat și profesionist în mesaje, fără digresiuni sau ton nepotrivit. Comunicarea pe WhatsApp în acest cadru oficial trebuie tratată cu aceeași seriozitate ca o comunicare pe e-mail sau în scris; orice abatere (mesaje offtopic, limbaj licențios) va fi descurajată. Administratorii au responsabilitatea de a modera grupul, de a menține un limbaj civilizat și de a folosi grupul doar în intervalul programului de lucru pentru comunicări ;
- nu va folosi grupul decât pentru comunicări importante și urgente, tocmai pentru ca mesajele de pe acest canal să fie luate în serios și să nu fie ignorate de membri. Frecvența optimă a mesajelor va fi atent gestionată (spre exemplu, evitarea trimiterii aceluiași mesaj de prea multe ori sau a mesajelor în ore nepotrivite).
- va asigura securitatea datelor și a discuțiilor de pe grup – de exemplu, se vor verifica periodic setările de confidențialitate și se va instrui fiecare membru să nu distribuie informațiile interne din grup către persoane neautorizate.

Avantajele comunicării pe WhatsApp: Acest canal oferă viteza și ubiquitatea necesare unei comunicări interne eficiente. Majoritatea primarilor și funcționarilor folosesc smartphone, iar WhatsApp asigură recepția imediată a notificărilor. Un mesaj trimis de ACoR poate ajunge astfel în câteva minute la sute de destinatari din toată țara. De asemenea, WhatsApp permite confirmarea citirii mesajelor (funcția seen), oferind o indicație dacă informația a ajuns la toți membrii vizați. Nu în ultimul rând, utilizarea unui grup dedicat creează un sentiment de comunitate și sincronizare – toți primarii știu că primesc aceeași informație ca și colegii lor din alte județe.

Este important de subliniat că grupurile de WhatsApp vor completa, nu înlocui, metodele formale de comunicare. Pentru documente oficiale, adrese sau informări detaliate, se vor continua transmisiile prin e-mail sau platforme oficiale, însă WhatsApp va funcționa ca un canal rapid de alertare și direcționare. De exemplu, un mesaj pe grup poate anunța: “Vă rugăm verificați

e-mailul oficial, a fost transmis comunicatul ACoR privind noua lege a bugetului”, asigurând că nimeni nu ratează acel e-mail. Astfel, combinația canalelor asigură atât promptitudine, cât și caracter oficial al comunicării.

❖ Relația cu mass-media: comunicate de presă și conferințe de presă

Pe lângă comunicarea internă, ACoR își propune să își consolideze comunicarea externă printr-un program coerent de relații cu mass-media. Vizibilitatea publică a acțiunilor și pozițiilor ACoR este esențială atât pentru transparență, cât și pentru promovarea intereselor comunelor la nivel național. În acest sens, se vor utiliza instrumentele clasice, dar indispensabile, de comunicare publică: comunicatele de presă și conferințele de presă. Acestea reprezintă modalitățile standard prin care organizațiile își gestionează relația cu mass-media, permițând transmiterea mesajelor către publicul larg prin intermediul jurnaliștilor.

Comunicate de presă: Compartimentul Comunicare al ACoR va elabora periodic comunicate de presă, cu un format și o frecvență bine stabilite. Comunicatele de presă vor fi folosite pentru:

- a anunța decizii importante luate de ACoR (de exemplu, rezoluțiile Adunării Generale a ACoR, poziții oficiale privind propuneri legislative ce afectează administrațiile locale, parteneriate noi etc.);
- a prezenta public rezultatele unor proiecte sau inițiative derulate de ACoR (de ex. finalizarea unui program de pregătire pentru funcționari, lansarea unui ghid de bune practici pentru comune);
- a reacționa la subiecte de actualitate ce privesc comunitățile locale (de ex. ACoR își exprimă poziția față de bugetul alocat comunelor, față de o situație de criză care afectează anumite comune etc.);
- a promova evenimente organizate de ACoR (congrese, conferințe, sesiuni de formare, vizite de lucru) și a comunica concluziile acestora.

Fiecare comunicat de presă va fi redactat într-o manieră profesionistă, incluzând toate elementele necesare (titlu concis, lead care rezumă esența știrii, corpul de text cu detalii și citate relevante, date de contact pentru relații suplimentare). Comunicatul trebuie să fie clar și informativ, pentru a atrage interesul mass-media. De asemenea, este important ca ACoR să trimită comunicatele către o listă actualizată de contacte media (inclusiv agenții de presă, ziare centrale și locale, posturi TV/radio) și să le publice simultan pe site-ul propriu și pe canalele de social media oficiale ale Asociației, sporindu-le astfel vizibilitatea. Conform bunelor practici, redactarea și difuzarea de comunicate de presă reprezintă una dintre atribuțiile de bază ale unui compartiment de comunicare eficient – alături de actualizarea website-ului, realizarea de newslettere interne, discursuri sau rapoarte anuale – ceea ce subliniază necesitatea profesionalizării acestei funcții în cadrul ACoR.

Conferințe de presă: Pe lângă comunicarea scrisă, ACoR va organiza conferințe de presă atunci când contextul o impune, pentru a asigura o interacțiune directă cu jurnaliștii și a transmite mesaje într-o formă interactivă și transparentă. Conferințele de presă vor fi convocate cu ocazia:

- evenimentelor majore ACoR (de ex. Adunarea Generală anuală, unde pot fi comunicate concluziile și rezoluțiile adoptate);
- lansării unor proiecte naționale importante pentru comunitățile locale;
- semnării unor parteneriate strategice sau acorduri de colaborare cu instituții guvernamentale sau internaționale;
- apariției unor situații de criză sau probleme de interes public ce afectează comunele, unde ACoR dorește să își exprime poziția și să prezinte propuneri de soluții.

În organizarea conferințelor de presă, ACoR va urmări standarde ridicate de profesionalism: trimiterea invitațiilor către presă în timp util, pregătirea vorbitorilor (de regulă președintele ACoR sau un alt reprezentant autorizat) cu mesaje-cheie și date concrete, asigurarea materialelor informative (mapa de presă cu comunicate și statistici relevante) și facilitarea unei sesiuni de întrebări și răspunsuri cât mai deschise. Este recomandat ca la aceste conferințe să existe un singur purtător de cuvânt principal, care să prezinte poziția oficială a ACoR, tocmai pentru a oferi un mesaj coerent și unitar presei. Alte persoane pot oferi detalii tehnice sau locale, dar punctul de vedere oficial trebuie să fie unic, evitându-se contradicțiile. Prin conferințe de presă bine organizate, ACoR va demonstra transparență și va construi o relație de încredere cu jurnaliștii, ceea ce poate duce la o acoperire media mai favorabilă și la creșterea vizibilității asociației.

Atât comunicatele, cât și conferințele de presă, vor reflecta angajamentul ACoR față de transparență și vor transmite imaginea unei organizații active, care își reprezintă membrii cu profesionalism în spațiul public. Gestionarea relației cu mass-media în mod proactiv – prin furnizarea de informații corecte și deschise – va consolida credibilitatea ACoR ca partener de dialog în raport cu Guvernul, Parlamentul și opinia publică.

❖ Transparență și creșterea credibilității

Transparența este un principiu fundamental care va ghida întregul demers de comunicare al ACoR. Fiind o asociație ce reprezintă interese publice (comunele, ca unități administrativ-teritoriale), ACoR își asumă să acționeze cu un nivel de transparență comparabil cu al instituțiilor publice, deși are statut asociativ. Creșterea transparenței în comunicare nu este doar o obligație morală, ci și o strategie esențială pentru consolidarea încrederii și credibilității. Studiile și expertiza în domeniu arată clar că transparența este un factor cheie ce sporește încrederea publicului într-o organizație. Cu alte cuvinte, atunci când ACoR furnizează informații deschise, rapid și complet despre activitățile sale, publicul – fie el format din membrii asociației (primari) sau cetățeni – va avea mai multă încredere în bunele intenții și competența organizației.

În practică, angajamentul pentru transparență al ACoR se va concretiza astfel:

- Publicarea informațiilor de interes public: ACoR va continua să publice pe website-ul său oficial toate informațiile relevante despre activitatea asociației. Acestea includ comunicatele de presă emise, pozițiile oficiale, hotărârile Adunării Generale a ACoR, rapoartele anuale de activitate, situațiile financiare (bugetul de venituri și cheltuieli al asociației), proiectele derulate și rezultatele obținute. Informațiile vor fi ușor accesibile și structurate într-o secțiune de Transparență, astfel încât orice persoană interesată (primar, consilier local, jurnalist sau cetățean) să poată accesa rapid datele respective. Această disponibilitate a datelor conferă credibilitate sporită organizației, întrucât accesul liber la informații și deschiderea față de public întăresc impresia de integritate .
- Respectarea legislației privind transparența: Deși ACoR, ca asociație, nu intră direct sub incidența tuturor prevederilor Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public (aplicabilă autorităților publice), Asociația va acționa în spiritul acestei legi. Concret, la solicitarea oricărei părți interesate, ACoR va oferi informații despre activitatea sa, exceptând desigur acele date care ar putea fi confidențiale sau protejate (de exemplu date cu caracter personal sau strategii interne nefinalizate). De asemenea, în relația cu autoritățile statului și cu membrii, ACoR se va supune principiilor Legii nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, prin analogie – consultând membrii în luarea deciziilor majore și făcând publice deciziile adoptate, pentru ca acestea să fie cunoscute și înțelese.
- Transparență internă: Pe lângă transparența față de exterior, ACoR va asigura o transparență sporită și în interiorul organizației, față de membrii săi. Orice decizie a Consiliului Director al ACoR sau inițiativă importantă va fi comunicată prompt tuturor primarilor membri, astfel încât aceștia să fie informați direct de la sursă, nu din mass-media. Se vor folosi canalele interne (inclusiv mecanismul piramidal și grupurile dedicate) pentru a explica rațiunile deciziilor și pentru a oferi membrilor ocazia de a-și exprima punctul de vedere. Această transparență internă conduce la o coeziune mai mare în rândul asociației, deoarece toți membrii se vor simți implicați și la curent cu direcția în care se îndreaptă organizația.
- Etică și integritate în comunicare: ACoR își va însuși un cod de conduită în comunicare, care să asigure că informațiile nu sunt deformate sau prezentate tendențios. Comunicările vor reflecta realitatea (fără omisiuni intenționate), iar dacă apar erori în transmisiunea unei informații, acestea vor fi corectate transparent și asumate. De asemenea, în comunicarea publică, ACoR va evidenția atât reușitele, cât și provocările sau problemele cu care se confruntă comunele, evitând practica de a comunica doar aspectele pozitive. O transparență autentică presupune onestitate completă în relația cu publicul, ceea ce pe termen lung va aduce respect și credibilitate.

Prin implementarea tuturor acestor măsuri de transparență, ACoR nu doar că va îndeplini cerințele de bună guvernare asociativă, dar va și servi ca model pentru comunele membre în propriile lor practici de transparență la nivel local. O comunicare transparentă, completată de mecanismele piramidale interne și de relațiile consolidate cu mass-media, va poziționa ACoR ca o organizație modernă, responsabilă și demnă de încredere.

➤ Propuneri pentru îmbunătățirea comunicării ACoR

Având în vedere analiza de mai sus și ținând cont de obiectivele ambițioase stabilite, se formulează următoarele propuneri concrete pentru creșterea nivelului de comunicare al ACoR la standarde înalte:

- **Înființarea Compartimentului de Comunicare (PR):** Se va crea oficial în organigrama ACoR un compartiment dedicat Relațiilor Publice și Comunicare. Acesta va fi responsabil de întreaga activitate de comunicare a organizației – atât internă, cât și externă. Personalul alocat (ideal, specialiști în comunicare sau relații publice) va coordona redactarea și difuzarea comunicatelor de presă, organizarea conferințelor, gestionarea website-ului și a canalelor social media, precum și comunicarea internă cu filialele. Directorul de comunicare va raporta direct conducerii ACoR și va asigura că mesajele transmise sunt aliniate cu strategia organizației.
- **Implementarea mecanismului de comunicare piramidală:** ACoR va operaționaliza structura piramidală descrisă, numind coordonatori regionali și județeni de comunicare. Aceștia vor fi instruiți cu privire la rolul lor și vor colabora strâns cu nivelul central. Se vor elabora proceduri clare: de exemplu, la emiterea unei informări, compartimentul comunicare central o transmite coordonatorilor regionali (prin WhatsApp și e-mail), care la rândul lor confirmă recepția și o dau mai departe către județe, apoi fiecare filială județeană confirmă că a transmis mai departe la toate comunele. Acest lanț va fi testat periodic (inclusiv prin simulări, dacă e cazul) ca să ne asigurăm că funcționează rapid și fiabil.
- **Optimizarea canalelor digitale (WhatsApp și altele):** Se propune standardizarea utilizării grupurilor WhatsApp la nivel național, așa cum s-a detaliat, cu regulile de rigoare pentru eficiență. În plus, ACoR poate lua în considerare și alte platforme de comunicare internă securizată (de exemplu, aplicații de tip Slack, Signal sau platforme guvernamentale de comunicare) pentru situații speciale sau pentru documente voluminoase. Indiferent de platformă, se vor stabili politici de utilizare care să includă bune practici de securitate cibernetică și protecția datelor.
- **Training în comunicare pentru membrii rețelei:** Pentru ca noul sistem să funcționeze optim, ACoR va organiza sesiuni de instruire pentru actorii implicați – de la personalul din Compartimentul Comunicare, la coordonatorii regionali/județeni și chiar primari. Aceste sesiuni vor acoperi subiecte precum: redactarea mesajelor clare, utilizarea eficientă a WhatsApp/email, relația cu presa la nivel local, vorbirea publică și prezentarea unitară a mesajului ACoR. Prin creșterea competențelor de comunicare la toate nivelurile, se asigură uniformitatea calității informației transmise.
- **Calendar de comunicare și proactivitate media:** Se recomandă elaborarea unui plan anual de comunicare, care să prevadă momentele-cheie de comunicare externă (de ex. comunicate trimestriale privind starea comunelor, conferință de presă după Adunarea Generală etc.) și internă (buletine informative periodice către membri). Compartimentul Comunicare va monitoriza agenda publică și calendarul politic/administrativ, pentru a identifica proactiv subiectele unde ACoR trebuie să intervină comunicativ. O abordare proactivă (spre exemplu, trimiterea unui comunicat de presă înainte de adoptarea bugetului național pentru a prezenta poziția comunelor) va spori vizibilitatea și influența organizației.
- **Monitorizare și evaluare continuă:** Se va institui un proces de monitorizare a eficacității comunicării. Parametri precum timpul de transmitere a unui mesaj de la centru până la comuna cea mai îndepărtată, rata de răspuns a membrilor (confirmări de primire, feedback primit) sau prezența în mass-media (număr de apariții preluând comunicatele ACoR, tonul

articolelor) vor fi urmăriți constant. Periodic (de ex. semestrial), se va realiza o evaluare formală a modului în care comunicarea a atins obiectivele dorite și se vor colecta sugestii de la membrii ACoR despre cum poate fi îmbunătățit fluxul informațional. În funcție de aceste evaluări, se vor aduce ajustări mecanismului – flexibilitatea și îmbunătățirea continuă fiind parte a culturii organizaționale a ACoR.

Prin implementarea acestor propuneri, ACoR va trece la un nivel superior de comunicare, adecvat cerințelor actuale și demn de rolul său de reprezentare a comunelor. Mesajele ACoR vor ajunge mai rapid și mai sigur la destinatari, vor fi mai bine înțelese și vor avea un impact mai mare în spațiul public. O comunicare internă bine pusă la punct va duce la o alianță mai strânsă între membrii asociației, în timp ce o comunicare externă transparentă și profesionistă va ridica profilul ACoR pe scena publică, sporind influența sa pozitivă în favoarea comunităților locale. În concluzie, comunicarea devine astfel nu doar un compartiment formal în cadrul ACoR, ci și coloana vertebrală a funcționării organizației, asigurând coeziunea internă și vizibilitatea externă necesare îndeplinirii misiunii ACoR la cele mai înalte standarde.