



## **Divizia de Inovare Urbană Cluj-Napoca**

Raport de transfer al Diviziei de Inovare Urbană  
cătře Primăria Cluj-Napoca

**2021-2022**



# Despre raport

Acest raport prezintă procesul de transfer al Diviziei de Inovare Urbană Cluj-Napoca (DIU) către Primăria Cluj-Napoca.

Raportul descrie activitățile ce au avut loc în perioada mai 2021- mai 2022 pentru a pregăti transferul Diviziei. Acestea au inclus discuțiile și interviurile avute cu colaboratorii DIU despre viziunea și așteptările de transfer, ateliere de transfer dintre cei trei co-designeri și atelierul de transfer pentru deciderea boardului și pașilor de transfer din 2022.

Divizia de Inovare Urbană din Cluj-Napoca este un program de cercetare-dezvoltare care reunește idei, cunoaștere și resurse din societatea civilă, sectorul academic, sectorul cultural, sectorul de afaceri și administrația publică pentru a propune soluții alternative la provocările strategice ale orașului.

Divizia de Inovare Urbană din Cluj-Napoca este o inițiativă a Centrului Cultural Clujean, demarată în 2017 în parteneriat cu Centrul de Inovare și Imaginație Civică al Municipality. În 2022 Divizia de Inovare Urbană va fi transferată integral în Primăria Cluj-Napoca.

Mai multe detalii despre activitatea DIU și lecțiile învățate între 2017 și 2021 pot fi găsite în Raportul de Activitate 2017-2021 al Diviziei de Inovare Urbană, publicat pe <https://diviziadeinovare.ro/>.



# Structura procesului de transfer

2021

## Mai

Parteneriat cu Urban Insights Center (Urban INC) pentru studiul impactului Diviziei de Inovare Urbană între 2017 și 2021

## Mai - August

Organizarea interviurilor și trimiterea chestionarului către colaboratorii DIU

## Mai - Noiembrie

Elaborarea raportului de activitate al Diviziei între 2017-2021

## Septembrie

Atelier pentru prezentarea concluziilor preliminare ale studiului

2021-2022

## Octombrie- Ianuarie

Ateliere între cei 3 co-designeri DIU pentru clarificarea procesului de transfer

2022

## Martie

Publicare Raport de activitate DIU 2017-2021: Lecții învățate din procesul de co-design al Diviziei de Inovare Urbană

## 14 Aprilie

Atelier de lucru cu colaboratorii DIU despre procesul de transfer al Diviziei de Inovare în CIIC

## Mai

Publicare Raport de transfer

## Iunie- Septembrie

Lansarea noii structuri în Centrul de Inovare și Imaginație Civică al Municipality ( CIIC 2.00.

## Iunie - Decembrie

Activități comune în noua formulă de guvernare

# Pasul #1: Sumar rezultate interviuri

Între iunie și august 2021, Divizia de Inovare Urbană a colaborat cu Nagwa Kady, cercetătoare la Universitatea din Amsterdam, pentru a derula interviuri și chestionare cu colaboratorii și partenerii DIU. Scopul acestor interviuri și chestionare a fost de a înțelege percepțiile și experiența celor implicați în proiectele DIU între 2017 și 2021 cu privire la activitățile și impactul DIU, dar și pentru a analiza lecțiile învățate în urma acestor activități.

**25** de persoane au participat la acest studiu, **19** colaboratori răspunzând interviurilor, iar **6** chestionarelor. Printre respondenți se numără co-designerii programului, membrii din cadrul instituțiilor publice și academice, colaboratori din mediul privat și din cadrul societății civile:

- **19 dintre cei 25** respondenți au subliniat faptul că problemele întâmpinate de-a lungul colaborării țin de sistemul public actual și necesitatea schimbărilor sistemice.
- **13 persoane** consideră că au putut contribui în mod semnificativ în cadrul proiectelor Diviziei și simt că au putut influența direcția activităților în care au fost implicați.
- **18 respondenți** au menționat că încurajarea colaborării și comunicării dintre cei implicați au fost factori cheie în impactul programului.
- **19 persoane** au fost de acord cu faptul că a fost important ca DIU să conteste contextele existente și să ofere un model alternativ de guvernare.

## Ce am aflat și ce lecții am învățat în urma interviurilor și chestionarelor?

- **Majoritatea (16 persoane)** a înțeles misiunea DIU, **14** dintre colaboratori participând deoarece interesele lor profesionale sau ale organizației din care fac parte s-au suprapus cu cele ale Diviziei.
- **20 din cei 25** care au răspuns interviurilor și chestionarului consideră că impactul Diviziei a fost unul pozitiv, în timp ce **18 persoane** au simțit că au putut contribui la direcția proiectelor în care au fost implicați.
- Printre principalele provocări menționate de către cei 25 de colaboratori menționăm:
  - ⚙ **Limitările** legate de colaborarea cu sectorul public, inclusiv **capacitatea instituțională limitată** a sectorului public și **necesitatea unor schimbări sistemice**.
  - ⚙ **Implicarea stakeholderilor** și menținerea acestora motivați și implicați, în special pe timpul pandemiei, dar și **prioritizarea intereselor personale** din cadrul proiectelor.
  - ⚙ **Provocările organizaționale** ce țin de schimbarea dinamicii echipei și responsabilitățile asumate în cadrul proiectelor.
- **Lecții învățate:**
  - ⚙ Majoritatea respondenților au subliniat importanța colaborării, care a permis celor implicați să se înțeleagă mai bine unii pe alții, să conștientizeze necesitatea diversității punctelor de vedere și a diferitelor abordări, dar și abordarea provocărilor și lucrul împreună pentru un obiectiv și interese comune.
  - ⚙ Comunicarea frecventă dintre cei implicați a fost alt aspect menționat ca relevant pentru implementarea proiectelor complexe, alinierea obiectivelor, propunerea de noi instrumente și depășirea obstacolelor.
  - ⚙ Una dintre provocări a fost diversitatea stakeholderilor și a intereselor lor. Cu toate acestea, colaboratorii Diviziei au fost dornici de a lucra împreună și găsi obiective comune. Acest lucru a contribuit la schimbarea percepțiilor și a stereotipurilor și a permis construirea relațiilor între cei implicați.
  - ⚙ Este nevoie de o schimbare a comportamentului atât la nivel instituțional dar și personal, pentru a găsi noi modalități de lucru dar și de a trăi și a ne deplasa în oraș.

- Importanța tehnologiei și influenței sale asupra DIU:
  - ⊗ Utilizarea tehnologiei în cadrul proiectelor Diviziei a fost necesară, în special din cauza pandemiei și a constrângerilor de timp. Totodată, a permis o mai bună înțelegere a relațiilor și resurselor disponibile, a crescut participarea datorită accesului la un public mai larg, a facilitat promovarea proiectelor și a dus la o mai bună comunicare între cei implicați și public. Tehnologia digitală ne-a permis să ne concentrăm asupra problemelor sociale și urbane și să le facem mai tangibile, dar și să înțelegem structurile sociale din oraș.
  - ⊗ Printre provocările legate de utilizarea tehnologiei, au fost menționate faptul că aceasta a afectat eficiența membrilor echipei și a provocat oboseală digitală, în special în timpul pandemiei. Pandemia provocată de COVID-19 a dus și la lipsa interacțiunii fizice, fapt ce a avut un impact negativ asupra dinamicii echipei.
- Perspectiva asupra viitorului Diviziei este ca aceasta să își continue activitatea:
  - ⊗ Majoritatea celor care au răspuns interviurilor și chestionarului consideră că Divizia ar trebui să continue ca unitate independentă menționând în același timp o relație strânsă cu administrația publică locală. Preocuparea celor implicați a fost faptul că transferarea completă a diviziei în cadrul municipalității ar putea duce la o îngrădire și rigiditate a felului în care aceasta lucrează.
  - ⊗ Un rol important al Diviziei este de a contesta status quo-ul și de a contribui la transformarea practicilor uzuale ale instituțiilor publice locale.
  - ⊗ Rolul Diviziei în viitor ar fi de continua să conducă experimente, activități și inițiative în oraș și de a conecta organizații cu obiective similare. Cei intervievați consideră și că Divizia ar putea crește pentru a avea impact la nivel național.



## Pasul #2: Sumar Atelier Septembrie 2021 – Rezultate preliminare ale evaluării DIU

Pentru a înțelege mai bine impactul Diviziei de Inovare Urbană și perspectivele colaboratorilor noștri despre participarea lor în program, în septembrie 2021 am organizat un atelier pentru a discuta cu principalii actori implicați în program rezultatele preliminare ale interviurilor și chestionarului, dar și pentru a dezbate lecțiile învățate din procesul de co-design DIU. La atelier au participat 10 dintre colaboratorii DIU.

Cei prezenți în cadrul atelierului au menționat următoarele aspecte legate de rezultatele evaluării impactului Diviziei:

- Deși sectorul public dorește schimbare, rezultatele apar greu. Un motiv ar putea fi faptul că doar câteva persoane din cadrul sectorului public sunt dispuse să participe la inițiative care nu sunt menționate în fișele de post, ceea ce înseamnă că cei care o fac sunt suprasolicitați.
- Este nevoie ca discursul public asumat de către instituțiile publice locale să fie urmat de acțiuni și rezultate clare.
- Legislația din România are un impact negativ asupra implementării de către instituțiile publice a tipului de schimbări pe care societatea civilă le așteaptă.
- Rezultatele evaluării par dezechilibrate, deoarece majoritatea respondenților provin din mediul ONG-urilor. Însă acest lucru poate fi și din cauză că cei din mediul ONG au avut mai multă disponibilitate pentru a participa.
- DIU a fost un test cu privire la modul în care o divizie de inovare ar putea funcționa în afara structurii primăriei și la tipul de mandat necesar pentru a implementa schimbarea. Am aflat că structura oglindă din cadrul primăriei nu este o soluție, probabil și datorită legislației actuale și lipsei de capacitate. Alt motiv ar putea fi faptul că societatea nu a fost pregătită pentru acest tip de experiment, având în vedere contextul nostru cultural.
- Diferite organizații din mediul societății civile precum Centrul Cultural Clujean au renunțat la independență pentru a avea o misiune publică. Cu toate acestea, această poziție trebuie reconsiderată, având în vedere faptul că CCC ar putea fi mai eficient și autonom în activitatea sa, dacă ar funcționa independent.
- Dacă partenerii cu care Divizia lucrează nu ajută cu adevărat la implementarea schimbării, atunci poate că aceștia nu ar trebui să fie implicați în proces.
- DIU a contribuit la reducerea decalajului dintre mediul academic, sectorul public și cel privat. Facilitarea traducerii termenilor între sectoare a îmbunătățit colaborarea la nivel local.
- Sectorul public din România este disfuncțional, iar acest lucru se reflectă și în relația sa cu societatea civilă. Experiența Diviziei în Cluj-Napoca a fost un exemplu al modului în care abordăm acest lucru, iar lecțiile învățate sunt relevante și la nivel național.
- Așteptarea multor stakeholderi ai Diviziei era ca Primăria Cluj-Napoca să adopte modelul Boston și să integreze o divizie de inovare în structura sa. Cei prezenți au menționat că sunt dezamăgiți că acest lucru nu se va întâmpla.

Participanții la atelier au precizat câteva aspecte legate de viitorul Diviziei:

- DIU a dezvoltat mai multe metodologii care trebuie transferate către organizațiile societății civile și instituțiile publice.
- Primăria ar putea coordona apeluri deschise, creând oportunități pentru generarea de inovare socială la nivel local.
- Faptul că reprezentanții primăriei nu s-au implicat în această conversație despre transferul diviziei este reprezentativ atunci când vine vorba de viitorul DIU. Modelul/structura actuală poate funcționa doar dacă primăria este implicată sau susține procesul.

- Construirea încrederii este esențială pentru crearea schimbării, totodată fiind nevoie de abordări personalizate diferitelor sectoare. Oamenii sunt în centrul acestui tip de muncă, nu instituțiile.
- Unele dintre schimbările pe care Divizia le-a realizat nu au fost printre obiectivele inițiale. Cu toate acestea, s-au dovedit a fi extrem de valoroase și ar trebui continuate.
- Centrul Cultural Clujean are potențialul de a promova inovarea prin cultură și creativitate pentru procesarea traumei noastre colective.
- Este necesar ca organismele independente să lucreze la crearea schimbărilor sistemice, dar acest lucru trebuie să fie și pe agenda instituțiilor publice.
- Rezultatele evaluării vor oferi o bază pentru conversații detaliate la nivel instituțional.
- Poate fi avantajos ca laboratoarele de inovare urbană să funcționeze independent de primărie, dar există și avantaje atunci când ele sunt integrate în structura primăriei. În timp ce Divizia a văzut Boston ca exemplu pentru cum ar funcționa o divizie de inovare în cadrul structurii administrației, colegii din Boston au văzut DIU ca un exemplu al modului în care schimbarea se poate întâmpla atunci când divizia funcționează în afara instituției publice și impactul pe care îl poate avea la nivel de oraș.
- Experiența este extrem de relevantă pentru contextul național, iar rezultatele / lecțiile învățate ar trebui împărtășite cu alte orașe din România.



# Pasul #3: Sumar Atelier Aprilie 2022 – Scenarii finale pentru transferul DIU

Pe 22 aprilie 2022, am organizat un atelier pentru a discuta procesul de transfer al Diviziei de Inovare Urbană către Primăria Cluj-Napoca. La atelier au participat 8 dintre colaboratorii DIU. În cadrul atelierului am discutat despre:

- Concluziile finale din raportul de activitate al DIU
- Elementele care urmează să fie transferate din Divizie în cadrul Primăriei Cluj-Napoca, mai exact în Centrul de Inovare și Imaginație Civică (CIIC) 2.0, având în vedere faptul că CIIC are capacitatea de a integra o mare parte din lecțiile învățate în cadrul Diviziei.
- Operaționalizarea transferului către CIIC 2.0.
- Activitățile ce urmează să aibă loc în cadrul CIIC 2.0 în 2022 și 2023.

În cadrul atelierului, cei prezenți au menționat următoarele:

- Pentru a operaționaliza activitățile din cadrul CIIC 2.0, este nevoie de **o echipă executivă**, în special pentru a coordona granturile către comunitățile din cartiere și cercetători.
- Este necesară **schimbarea organigramei pentru a integra activitățile CIIC 2.0**, acest lucru reprezentând o confirmare din partea Primăriei în această direcție. Cei prezenți au menționat faptul că dacă organigrama nu se schimbă, procesele propuse vor fi dificil de îndeplinit.
- **Board-ul** va avea următoarele responsabilități:
  - ⚙ De a oferi sprijin coordonatorului executiv CIIC în formarea echipei executive;
  - ⚙ De a oferi sprijin și a contribui la strategia anuală CIIC;
  - ⚙ Participarea la două întâlniri pe an;
  - ⚙ Consilierea echipei executive CIIC în dezvoltarea și implementarea de proiecte și parteneriate strategice;
  - ⚙ Promovarea activității CIIC, în colaborare cu echipa executivă;
  - ⚙ Alte roluri, dacă sunt solicitate de către echipa executivă CIIC și aprobate de întregul Board.
- **Implementarea burselor:**
  - ⚙ Bursele de cercetare, așa cum au fost propuse inițial, ar trebuie regândite pentru a asigura fezabilitate din punct de vedere financiar. Acest fapt ar implica dedicarea unor resurse mai considerabile financiar, având în vedere că majoritatea cercetărilor sunt făcute în echipe de cercetare. Mai mult, fiecare universitate are o taxă specifică de administrare pentru astfel de proiecte.
  - ⚙ Este nevoie ca board-ul să stabilească operaționalizarea burselor, echipa de management și metodele de distribuire ale fondurilor. Aceste responsabilități ar putea fi coordonate de o organizație parteneră.
  - ⚙ Procesul de acordare al burselor trebuie clarificat și eficientizat.
  - ⚙ Niciuna din organizațiile prezente nu poate deveni administrator de burse din cauza unor limitări legislative sau unui potențial conflict de interese.



# Concluzii și ce urmează

## Board al Centrului de Inovare și Imaginație Civică

### Care este rolul Boardului?

Board-ul Centrului de Inovare și Imaginație Civică (CIIC) va susține noua structură în integrarea lecțiilor învățate în cadrul Diviziei de Inovare Urbană. De asemenea, Board-ul va sprijini dezvoltarea de proiecte și parteneriate strategice pentru ariile tematice ale Centrului de Inovare și Imaginație Civică: consultare publică, implicarea cetățenilor, proiecte de cercetare și inovare, cooperări internaționale pentru dezvoltare urbană integrată.

Board-ul CIIC are rol consultativ. Acesta va fi reales o dată la doi ani, orice persoană interesată fiind binevenită să candideze pentru o poziție în cadrul Board-ului.

### Care sunt funcțiile membrilor Boardului?

- Participarea la două ședințe pe an, convocate de coordonatorul executiv al CIIC, pentru a coordona activitățile și a lua decizii punctuale;
- Consilierea echipei executive CIIC în dezvoltarea și implementarea de proiecte și parteneriate strategice;
- Promovarea activității CIIC, în colaborare cu echipa executivă;
- Alte roluri, dacă sunt solicitate de către echipa executivă CIIC și aprobate de întregul Board.

### Cine sunt membrii Board-ului?

Primul Board CIIC va fi compus din actorii cheie care au fost implicați în dezvoltarea proiectelor pilot din cadrul Diviziei de Inovare Urbană, pentru a asigura transferul de cunoaștere. Acești actori au fost nominalizați în cadrul atelierelor de transfer. Membrii Board-ului CIIC urmează să fie confirmați în luna iunie 2022.

Fosta echipă executivă din cadrul Diviziei de Inovare Urbană va avea următoarele roluri:

1. Ovidiu Cîmpean - Președinte Board
2. Anamaria Vrabie - Vicepreședinte Board
3. Ștefan Teișanu - membru Board
4. Alexandra Anghel - membru Board

## Activitățile Centrului de Inovare și Imaginație Civică în 2022 și 2023

Centrul de Inovare și Imaginație Civică își va extinde activitatea pentru a include procesele și lecțiile învățate ale Diviziei de Inovare Urbană între 2017 și 2021. Cele trei activități principale ale CIIC vor fi:

- **Consultări publice.** Începând cu 2017, CIIC organizează dezbateri publice cu privire la diferite proiecte ce țin de dezvoltarea orașului Cluj-Napoca. Din 2022, cu sprijinul Board-ului aceste consultări publice vor include metode noi, interactive, de dezbateri.
- **Cooperări internaționale.** Cu sprijinul Board-ului, echipa CIIC va dezvolta mecanisme de cooperare internațională clare cu orașe și rețele de orașe la nivel european și mondial, pentru schimburi de experiențe, bune practici și colaborare.
- **Burse anuale pentru proiecte de imaginație civică și cercetare**
  - ⚙ Bursa de imaginație civică pentru vecini, ce va fi oferită o dată pe an grupurilor de vecini care doresc să testeze idei noi pentru a-și îmbunătăți spațiile din cartiere.
  - ⚙ Bursa de cercetare, menită să rezolve diverse provocări ale orașului și vizând cercetători independenți sau din mediul academic care doresc să contribuie la dezvoltarea politicilor publice la nivel de oraș.

# Mulțumiri

---

Mulțumim tuturor colegilor și colaboratorilor noștri pentru deschiderea și încrederea acordată de la începutul activităților Diviziei, dar și pentru contribuțiile lor semnificative în cadrul proiectelor în care s-au implicat.

## Contact și resurse utile

---

Pentru mai multe detalii despre proiectele și activitatea Diviziei de Inovare Urbană vizitați [www.diviziadeinovare.ro](http://www.diviziadeinovare.ro).

Pentru informații despre transferul Diviziei și viitoare activități ale Centrului de Inovare și Imaginație Civică, vizitați <https://primariaclujnapoca.ro/cetateni/centrul-de-inovare-si-imaginatie-civica/>.

Pentru a intra în legătură cu (fosta) echipă a Diviziei de Inovare Urbană Cluj-Napoca, ne puteți scrie la [hello@urbaninc.org](mailto:hello@urbaninc.org)

Pentru a citi raportul de activitate 2017-2021 al Diviziei de Inovare, vizitați <https://bit.ly/DIUReport>

