

# DOCUMENTO PROGRAMMATICO

a cura del Consiglio Direttivo

Associazione Nazionale Camina  
[segreteria@camina.it](mailto:segreteria@camina.it)  
[www.camina.it](http://www.camina.it)

---

Sede legale e segreteria amministrativa:  
Via Matteotti, 72 – 40024 Castel San Pietro Terme (Bo)

Sedi operative:  
Via Ca' Selvatica, 7 – 40123 Bologna  
Piazza Municipale, 2 – 44100 Ferrara

---

Approvato dall'Assemblea Nazionale il 25 giugno 2005



## PREMESSA

---

Il Centro “Città amiche dell’infanzia e Adolescenza” (Camina) si era costituito nel luglio 1999, sulla base di un progetto pilota fatto proprio dall’Anci, con sede presso il Centro Studi e Formazione per gli Enti Locali “Le Mille Città” di Castel San Pietro Terme (BO), nel cui ambito ha svolto sin dall’inizio la sua attività.

Soci fondatori sono stati l’Anci nazionale, l’Anci Emilia-Romagna, il Comune di Castel San Pietro Terme, il Comune di Ferrara e il Centro Studi stesso.

## DA CENTRO DI INIZIATIVA AD ASSOCIAZIONE: CAMBIA IL CONTESTO, CAMBIA CAMINA

---

Il Centro di Iniziativa Camina ha avuto il merito di sviluppare un lavoro di confronto culturale, di formazione rivolta ai Comuni, agli educatori e ai progettisti urbani, di progettazione di interventi e di produzione di materiali editoriali che ha contribuito a sensibilizzare amministratori e operatori sull'evoluzione innovativa delle politiche per l'infanzia, sulla centralità dei diritti di bambini e adolescenti, sull'importanza di rinnovare le metodologie di partecipazione e sulla necessità di ripensare, sotto questa luce, le politiche urbanistiche.

E' un lavoro che ha coinvolto molte amministrazioni locali, soprattutto emiliano-romagnole, che ha usufruito del sostegno decisivo della Regione Emilia-Romagna e che si è avvalso della partecipazione di competenze innovative in campo urbanistico, educativo, amministrativo e organizzativo.

Il merito principale di Camina è di avere valorizzato ciò che alcuni Enti Locali avevano già in parte avviato e di aver fatto emergere domande di qualità sociale e urbana che esistevano in forma latente e inespressa in molte realtà locali e che - interrogando le comunità stesse sulla condizione dell'infanzia negli spazi urbani e sui limiti di cittadinanza patiti dall'infanzia nell'ambito delle scelte politiche e amministrative - hanno innescato processi innovativi nelle politiche educative, urbanistiche e della partecipazione democratica.

La fase attuale, che il Centro di Iniziativa Camina ha contribuito a determinare, è segnata dal consolidamento e dalla diffusione dei processi di emersione di quelle domande latenti e inesprese. Infatti, la consapevolezza della centralità dell'infanzia nelle politiche urbane e nelle pratiche

di partecipazione.

Un'organizzazione di questo tipo richiede, infine, la necessità di innovare anche il modo con cui si ricercano e si ricevono contributi e finanziamenti sviluppando relazioni, proposte e iniziative non solo verso gli "investitori istituzionali" (Regioni, Enti Locali, Fondazioni bancarie, Università, Scuole), ma anche verso imprese private e cooperative che operano nei settori specifici di Camina e che l'Associazione incrocia e incontra nel corso delle sue attività.

## UNA NUOVA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

---

L'organizzazione e l'organigramma di Camina debbono quindi essere rinnovati alla luce di quest'impianto strategico.

Due funzioni organizzative strategiche devono essere tenute distinte, ma devono cooperare stabilmente:

- la Direzione scientifica, ai cui lavori parteciperà anche il/la responsabile della Segreteria, opera in staff con il Presidente e il Consiglio Direttivo, mette a punto le coordinate culturali dei progetti e delle consulenze che si ritengono meritevoli, per il loro carattere di eccellenza, di essere gestite direttamente, presidia le relazioni e le strategie di sviluppo del "know-how";

- la Segreteria si occupa dell'operatività organizzativa presidiando, sul piano amministrativo, le risorse umane e finanziarie, i contratti, le convenzioni e le collaborazioni, attivati su parere positivo del Consiglio direttivo e di concerto con la Direzione scientifica, coordinando l'organizzazione delle iniziative e gli accordi operativi con gli Enti Locali e con i soci.

In questo modo è possibile avere un'organizzazione leggera e versatile nella struttura permanente, orientata, per un verso, a presidiare quegli aspetti che, delineando l'identità, la riconoscibilità, la qualità e la affidabilità di Camina, risultano essenziali strategicamente e, per un altro, a moltiplicare e diffondere gli effetti del lavoro di eccellenza nei confronti delle attese dei soci e dei committenti mediante l'utilizzo di un "parterre" di competenze specialistiche qualificate e accreditate da attivare e proporre in forma aderente alle varie specificità che possono emergere dalla committenza.

Questo consente di selezionare, ad es. operatori a contratto in grado di assistere gli Enti Locali nella fase di inizio ("start up") dei progetti o capaci di condurre i laboratori

di partecipazione è notevolmente cresciuta.

Ora si tratta di organizzare Camina in modo da corrispondere alla richiesta degli Enti Locali di strutturare risposte, "pratiche" e progetti in grado di rendere permanente e strutturale questa centralità, operando così un vero e proprio salto di qualità delle politiche educative, urbanistiche e di partecipazione.

Per far sì che Camina corrisponda a questo compito occorre partire dal suo patrimonio professionale, organizzativo, culturale e dal posto di rilievo che essa ha saputo conquistarsi nell'ambito delle strutture di consulenza che operano sui temi dell'infanzia, della qualità urbana e dell'educazione alla democrazia e alla partecipazione.

La qualità dei progetti, l'affidabilità organizzativa, la capacità di attivare competenze scientifiche innovative e di valore, lo spessore culturale dei prodotti editoriali, l'utilità pratica delle esperienze laboratoriali hanno dato credibilità e autorevolezza a Camina.

Quindi, con questo patrimonio di competenze professionali ed organizzative, di esperienze progettuali, di attività formative ed editoriali (collana di Quaderni, sito Internet, newsletter periodica) Camina ha scelto di affrontare una nuova fase trasformandosi in una Associazione di Enti Locali, Associazioni tematiche e liberi professionisti.

## IL NUOVO PROFILO STRATEGICO DI CAMINA

---

Queste doti vanno ora tradotte nella costruzione di una Associazione che si pone tre obiettivi strategici:

- consolidare e innovare il patrimonio culturale, scientifico, metodologico e amministrativo nella direzione del radicamento e della diffusione della cultura e delle pratiche di progettazione urbanistica partecipata, della sostenibilità sociale e ambientale dell'uso del territorio e delle trasformazioni urbane, della qualificazione ulteriore delle politiche pubbliche per l'infanzia e della formazione democratica dei giovani, dell'innovazione delle procedure amministrative e delle forme della partecipazione dei cittadini;

- dare vita ad una esperienza innovativa sotto il profilo organizzativo e gestionale nel campo delle consulenze agli Enti Locali;

- allargare il numero delle realtà istituzionali e professionali coinvolte nel progetto Camina proponendosi di agire con un profilo nazionale e di operare con istituzioni e associazioni di differenti territori del paese.

Questi obiettivi strategici non possono essere raggiunti se Camina si limita a coordinare, seppure al meglio, le attività che essa già svolge.

E' necessario costruire un nuovo modo di operare che sia orientato all'innovazione strategica di Camina con l'obiettivo di farla diventare una vera e propria Agenzia di elaborazione, progettazione, sperimentazione e documentazione caratterizzata dalla capacità di concretizzare risposte innovative di eccellenza nel campo di quelle politiche e di quelle prassi nelle quali si intrecciano i temi della città, della partecipazione e dell'infanzia.

Per quanto riguarda il modo con cui questi temi si possono intrecciare, Camina assume come uno dei

## IL CONTESTO DI AZIONE

---

Delineare questo spazio di attività di Camina significa considerare il contesto in cui essa attualmente opera, un contesto di competizione, sviluppo e selezione delle Agenzie che si propongono agli Enti locali come consulenti nei campi dell'urbanistica, dell'infanzia e della partecipazione.

L'Associazione Camina non ambisce ad essere una di queste agenzie e a competere con esse, perché intende costituire un soggetto che, proponendo sperimentazioni e studi che possono generare soluzioni innovative, contribuisce a selezionare e qualificare il "mercato" invece di esserne uno dei vari soggetti.

In virtù di questa scelta Camina intende consolidare e, per taluni casi, avviare relazioni di confronto stabile e, all'occorrenza, di collaborazione e di cooperazione con le realtà associative e progettuali che operano sulle frontiere innovative della partecipazione, dell'urbanistica e dell'infanzia.

politiche per l'infanzia possano essere assunte in forma strutturale nelle politiche di uso del territorio e di governo delle città.

Questa scelta di priorità può funzionare a tre condizioni.

La prima si può delineare mediante un procedimento di esclusione: Camina non deve fare ciò che la realtà delle competenze specialistiche e dell'imprenditorialità è già ora in grado di offrire, deve metterle in relazione.

Questa capacità di utilizzare e mettere quindi in relazione tra loro competenze e imprenditorialità specialistiche - compito che può prevedere la costruzione di "partnership progettuali" con agenzie qualificate che sono specializzate in uno o due dei tre temi di cui Camina si occupa - può esprimersi efficacemente se a questa prima chiara condizione si affiancano le altre due condizioni:

- la costituzione di una forte e riconosciuta Direzione scientifica;

- l'attenzione prioritaria alla sostenibilità economica secondo un'ottica imprenditoriale piuttosto che secondo quella dei budget di spesa prefissati.

In questo modo Camina si può orientare ad organizzare progetti piuttosto che a produrre servizi.

Da questo deriva anche la necessità di introdurre un cambiamento nel rapporto con i propri soci, soprattutto con gli Enti Locali soci, proponendosi a loro come una sorta di "commissione di esperti" ("think tank") che fornisce un ausilio altamente qualificato sui temi di cui Camina si occupa quando essi siano chiamati a valutare la qualità progettuale e la congruità economica di progetti ed iniziative che vengono loro sottoposte, quando essi debbano individuare e selezionare delle competenze specialistiche oppure quando essi vogliano produrre un progetto che richiede un'organizzazione complessa.

riferimenti prioritari della propria attività gli elaborati del convegno "Future città, nuovi cittadini" (tenutosi nel febbraio 2004 su iniziativa della Regione Emilia-Romagna) che propongono, in tal senso, un impianto culturale e progettuale utile e innovativo.

L'Associazione Camina si propone, pertanto, con due tratti distintivi peculiari:

- essere un'Associazione formata in prevalenza da Enti Locali la cui committenza principale è costituita dagli stessi Enti ovvero dai Comuni, dalle Province e dalle Regioni;

- avere l'interdisciplinarietà come cuore della propria attività, un carattere distintivo che si può esprimere come un "progetto di saperi" che costantemente si alimenta dalla pratica della sperimentazione metodologica e progettuale e dalla ricerca scientifica proponendo, per questa via, risposte innovative e di eccellenza nelle prassi amministrative e nei processi di formazione di culture e comportamenti nuovi nelle politiche urbanistiche ed educative.

Questi tratti distintivi sono una scelta strategica che può consentire a Camina di occupare uno spazio preciso nel contesto delle agenzie di consulenza che si propongono agli Enti Locali sui tre temi che concorrono a definire il "progetto di saperi" perché gran parte di queste agenzie sviluppano competenze solo su alcuni dei temi su cui opera Camina oppure non hanno le possibilità, le volontà o le competenze per offrire progetti, prodotti o servizi nella fascia più innovativa e qualificata richiesta dagli Enti Locali.

D'altra parte essere un'Associazione formata prevalentemente, ma non esclusivamente, da Enti Locali può permettere di esprimere un valore aggiunto che è essenziale al conseguimento delle innovazioni eccellenti, della diffusione e del radicamento di "buone pratiche" e che consiste nella valorizzazione e nella "messa in rete" delle esperienze positive sviluppate dagli Enti Locali nei territori e nell'immediatezza con cui le sperimentazioni e i progetti

possono tradursi strutturalmente nella trasformazione organizzativa e amministrativa degli Enti associati e committenti.

## IL "KNOW-HOW" E L'UTILIZZO DELLE COMPETENZE

---

Se l'intenzione è quella di posizionarsi e caratterizzarsi in Italia con il modo e i metodi descritti per offrire un contributo di grande qualità al dibattito nazionale su infanzia, partecipazione e città – attraverso la ricerca, la documentazione, la costruzione della rete delle esperienze, attraverso progetti fortemente innovativi, attraverso l'attività editoriale, la manualistica e la convegnistica - è indispensabile dare priorità alla cura degli aspetti scientifici e al dialogo con le più interessanti esperienze nazionali, europee ed internazionali, con le Università, con i luoghi e le istituzioni di ricerca più sensibili alle tematiche oggetto dell'attività di Camina.

Tre aspetti diventano pertanto cruciali:

- il modo con cui si incrociano competenze scientifiche, visione strategica e produzione dei progetti e delle sperimentazioni;
- una chiara visione del contesto di azione;
- il modo in cui si riorganizza Camina.

Proporsi di conseguire innovazione ed eccellenza significa concentrare una parte consistente dell'attività nell'elaborazione di progetti di alto livello, in grado di indicare percorsi innovativi utili e, in una qualche misura, trasferibili a più contesti territoriali ed istituzionali quali, ad esempio, la collaborazione per:

- l'elaborazione di nuovi sistemi di valutazione della qualità urbana nella quale sostenibilità urbana, infanzia e partecipazione siano connessi;
- la messa a punto di modelli di accreditamento delle strutture per l'infanzia in cui sia centrale la relazione tra autovalutazione ed eterovalutazione e quella tra la struttura e il contesto urbano nel quale essa è inserita;
- la sperimentazione di metodologie tramite le quali le