hey Milano dove andiamo?

gruppo promotore hey milano

Nel solco del riformismo ambrosiano per una leadership collettiva

Sintesi del documento di metodo e di visione presentato al Congresso per la città

Capisaldi · Pilastri · Obiettivi · Sfide

---

congresso per la città

Milano, Ambrosianeum – 23 maggio 2026

www.heymilano.it

Hey Milano: i nuovi obiettivi dopo «Hey Milano, come stai?» e «Hey Milano, dove andiamo?»

HeyMilano è nata da una domanda semplice: come si fa a governare una città se non la si conosce? Per rispondere, abbiamo scelto di partire dall'approfondimento e dall'ascolto.

Tra la fine del 2024 e l'estate del 2025 abbiamo studiato dati e fenomeni. Abbiamo tenuto otto incontri pubblici – con storici, urbanisti, economisti, operatori sociali e cittadini – per leggere insieme com'è cambiata Milano negli ultimi quindici anni. Da quel lavoro è nato il volume *Come è cambiata Milano*, disponibile su circolocaldara.it/papers

A gennaio 2026 è iniziata la seconda fase. Un Comitato Promotore di tredici realtà cittadine – associazioni civiche, centri studi, comitati di quartiere, collettivi tematici – ha organizzato oltre quaranta assemblee pubbliche su tutti i temi che riguardano la vita in città: casa, lavoro, scuola, mobilità, cultura, welfare e molti altri. Gli incontri si sono tenuti nei luoghi che quei temi abitano, non in una sede unica. Il risultato è un registro di contributi consultabile su heymilano.it

Il 23 maggio 2026, con il Congresso per la Città, abbiamo restituito a Milano tutto ciò che quella rete di voci ha costruito: una cornice di metodo, di visione, di direzioni. Non un programma elettorale, ma un patto politico che chi si candiderà a governare la città è chiamato a sottoscrivere prima ancora di costruire il programma.

Sette capisaldi di metodo: un approccio politico ambrosiano per cui le scelte sul territorio si assumono in autonomia locale, senza subordinarle alle logiche nazionali; una forte regia pubblica comunale nelle partnership con privati e terzo settore; una partecipazione intesa come confronto continuo con ogni espressione della comunità.

Otto pilastri di visione: contrastare la deriva della città-rendita che tende a escludere residenti e ceti medi; opporsi alle logiche speculative che subordinano l'interesse pubblico al profitto, promuovendo equilibrio tra economia, diritti e coesione sociale; passare dalla scala comunale a quella metropolitana come presupposto necessario per una città più grande e giusta; riformare i Municipi dotandoli di poteri, autonomia e risorse reali.

Tre obiettivi di lunga durata: una ***mano visibile*** che indirizza lo sviluppo, orienta le dinamiche economiche verso quelle sociali e garantisce a Milano di restare inclusiva e vivibile per tutti; una ***città indivisibile***, in cui i servizi sono integrati e accessibili in ogni zona dell'area metropolitana e la coesione sociale attraversa i confini comunali; una ***prosperità condivisa***, che sostenga le vocazioni di eccellenza e innovazione della città generando al tempo stesso accessibilità, giustizia sociale e cooperazione tra cittadini e istituzioni.

Dieci sfide concrete che attraversano la qualità della vita in città: non un elenco di provvedimenti, ma i fronti aperti su cui questa visione chiede di lavorare e su cui si misurerà chi governerà Milano.

Il lavoro che ci aspetta.

HeyMilano ha costruito le sue fondamenta: un percorso di ascolto, un metodo dichiarato, una visione consegnata alla città.

Ora si dà tre obiettivi:

- Identificare proposte dirompenti da portare nel dibattito pubblico. Poche, riconoscibili, capaci di

spostare la discussione sui nodi veri della città.

- Influenzare il processo politico che porterà alle elezioni: la formazione del programma, perché nasca dalla visione e non viceversa, e il metodo di scelta del candidato, perché sia partecipato e trasparente.
- Allargare la rete, accogliendo nuove associazioni e adesioni individuali al percorso. Chi si riconosce nel documento politico di HeyMilano può sottoscriverlo e contribuire alla fase che si apre.

Sorpresa: questo documento parte dalle conclusioni

Hey Milano è il punto di arrivo provvisorio di una rete di voci che non ha mai pensato di parlare a nome di tutti, ma che ha provato a parlare insieme.

Quaranta assemblee, diciotto temi, tredici associazioni rappresentate riunite in un Comitato Promotore, una quarantina di contributi scritti raccolti nel sito heymilano.it. Queste pagine consegnano alla città una cornice: di metodo, di visione, di direzioni.

Sono **7** i capisaldi individuati per il prossimo indirizzo politico a Milano; **3** gli obiettivi di lunga durata; **8** i pilastri su cui si basa la nostra proposta politica alla città; **10** le sfide proposte per i fronti del lavoro che ci aspettano.

La nostra ambizione, in vista delle primarie e poi del voto, è semplice: chi si candiderà a governare Milano sottoscriva in primis la visione, che deve valere come patto politico, e solo dopo costruisca il programma. Non una lista di cose da fare, ma una visione e un metodo con cui è necessario governare la città.

Non si chiede a chi amministra di cedere parte del proprio potere: le responsabilità delle decisioni sono di chi vince le elezioni e devono restare ben individuate. Si chiede, piuttosto, che la partecipazione sia intesa come attiva e costante collaborazione con un'amministrazione trasparente, perché l'energia sociale di cui Milano è ricca non venga dilapidata e dispersa.

Continuiamo, insomma, a stupirci di Milano. È già un programma politico.

I sette capisaldi del metodo di governo della città

- Un approccio politico ambrosiano per il quale le scelte che riguardano il territorio devono essere assunte in autonomia in sede locale e non subordinate a un quadro nazionale politico.
- Una leadership collettiva in cui il sindaco non è *dominus*, ma corretto gestore di una fase politica di servizio.
- Una forte regia pubblica comunale nelle partnership con i privati e con il terzo settore, che è la base e la condizione necessaria della politica del centrosinistra, e non un corollario.
- La partecipazione e la condivisione delle decisioni, a partire da un continuo ed esteso confronto con ogni espressione della comunità.
- Il massimo coinvolgimento della struttura comunale nel suo complesso – amministrazione e società

partecipate – nella cornice di una chiara affermazione della giunta come esecutivo responsabile del servizio dovuto ai cittadini e del consiglio comunale come luogo del confronto con partiti e opposizione.

- Il ruolo centrale di una maggioranza politica consiliare che si verifica costantemente sulle diverse proposte, che non si limita a ratificare le scelte della giunta e che si confronta con l'opposizione.
- La ricucitura complessiva del tessuto sociale e amministrativo dell'area metropolitana, per renderla più funzionale e più adatta a raccogliere le sfide di un futuro incerto, aggravato dalle accresciute e crescenti disuguaglianze.

Gli otto pilastri della visione politica per Milano

- Superare la logica elettorale di breve periodo per progettare una Milano capace di affrontare le sfide future, a cominciare da quelle del prossimo decennio.
- Riconoscere, difendere e far progredire le conquiste del passato (città aperta, innovativa, accogliente), ma imprimere un netto riequilibrio contro la deriva della «città-rendita», che tende progressivamente a escludere residenti e ceti medi.
- Contrastare le logiche speculative che subordinano l'interesse pubblico al profitto, promuovendo un equilibrio tra economia, diritti e coesione sociale.
- Mobilitare le energie interne e attrarne di esterne, valorizzando i talenti e le competenze diffuse nel tessuto civico, passando dal ruolo di semplice «gestore» a quello di essenziale «catalizzatore» di energia.
- Passare da una dimensione comunale a una metropolitana come necessario e non rinviabile presupposto per efficaci politiche integrate.
- Riformare i Municipi dotandoli di poteri, autonomia e risorse reali per gestire la prossimità al servizio delle esigenze dei cittadini.
- Mobilitare, valorizzare e mettere a frutto tutte le risorse necessarie a sostenere i punti precedenti: da quelle sociali generate dai territori a quelle fiscali generate dai cittadini, passando per quelle comunali prodotte dalla città.
- Difendere e rafforzare la creatività e la biodiversità sociale e funzionale di Milano, evitando che diventi in prevalenza una città museale, anziana o finanziaria.

A questi otto pilastri si aggiunge un asse che li attraversa tutti: l'ambiente. Non un settore separato, da affidare a un singolo assessorato, ma una dimensione che entra dovunque l'amministrazione decide – nella casa, nella mobilità, nei servizi, nella salute, nell'urbanistica metropolitana – e che chiede di essere riconosciuta come asse di metodo prima ancora che come capitolo di programma.

I tre obiettivi di lunga durata

Mano visibile. Rappresenta l'intervento diretto del Comune, trasparente e orientato a imbrigliare le dinamiche economiche in quelle sociali per garantire un punto di necessario equilibrio sostenibile tra le prime e le seconde. A differenza della «mano invisibile» di Adam Smith – che lascia fare al mercato – la mano visibile agisce per correggere le disuguaglianze, indirizzare lo sviluppo e garantire che Milano resti sempre inclusiva e sempre più vivibile per tutte le forme viventi, umane e non umane.

Città indivisibile. Indica un approccio urbanistico e politico volto a combattere la segregazione e la frammentazione e a ricucire il tessuto sociale della città, che si ritrova sempre più disgregato in parti sempre meno comunicanti. Per città indivisibile si intende un ambiente in cui non vi sono zone dell'area metropolitana abbandonate e dove invece i servizi sono integrati e accessibili a tutti, un ambiente in cui si promuove la coesione sociale e l'integrazione tra i diversi Comuni del milanese e le persone che li abitano.

Prosperità condivisa. È l'obiettivo finale: uno sviluppo economico che non si traduca solo in profitto per pochi, ma che sostenga e coltivi le vocazioni forti di eccellenza e innovazione espresse dalla città, generi partecipazione e reciproco ascolto tra istituzioni e territorio, condizioni di massima accessibilità ai servizi e ai bisogni primari, giustizia sociale e disponibilità alla cooperazione e alla cura reciproca, tra cittadini e istituzioni.

Le dieci sfide su cui si misureranno le politiche per Milano

1. Ridefinire l'assetto amministrativo su scala metropolitana

Nei prossimi cinque anni occorre riprogettare su scala metropolitana tutte le politiche, a partire da quelle in capo al Comune di Milano.

in breve: la città è più grande del comune

2. Ridefinire profondamente strumenti e obiettivi delle politiche abitative

La questione abitativa a Milano è diventata questione di vita o di sorte. La sorte è quella a cui ci condannano le logiche cieche del mercato immobiliare e le inaccettabili inerzie della gestione del patrimonio pubblico; la vita è il nuovo corso che solo una mano ferma e visibile può imprimere alle dinamiche invisibili del mercato. Dal 2016 i valori immobiliari sono cresciuti del cinquanta per cento a fronte di salari aumentati di meno del dieci per cento: la casa, da bene di consumo, è tornata a essere infrastruttura sociale abilitante. Occorre riallineare redditi e costo della casa e recuperare l'obiettivo del mix sociale nei quartieri, negli isolati e nei caseggiati, contro l'idea di città intesa come insieme di enclavi separate e chiuse.

in breve: una mano ben visibile che corregga le storture e gli eccessi della mano invisibile

3. Aumentare e ridefinire le risorse finanziarie della città

La Città metropolitana di Milano vale il dieci per cento del Pil nazionale ed è in crescita. Ha settecentoventottomila lavoratori, per il sessantacinque per cento nel settore servizi. Il rapporto istituzionale fra Roma, Lombardia e Milano è un tema di crescente attualità: va affrontato con un nuovo assetto più coerente e funzionale.

in breve: da ognuno secondo le proprie capacità, a ognuno secondo i propri bisogni

4. Aumentare e valorizzare le risorse umane e sociali della città

La presenza di centottantamila volontari, di cui una grande parte di pensionati ancora attivi nella vita sociale, alimenta tradizionalmente il terzo settore più sviluppato d'Europa; ma questa preziosa energia sociale è una risorsa che deve essere valorizzata di più e meglio, a beneficio della comunità e dei servizi urbani metropolitani, per non dilapidare la ricchezza sociale che questo territorio produce.

in breve: non dilapidare l'energia sociale che la città produce

5. Coltivare e valorizzare innovazione e materia grigia

Milano e la Lombardia stanno perdendo talenti giovani e altamente scolarizzati, che studiano qui ma poi cercano altrove la propria realizzazione. Non si tratta solo di salari (più bassi rispetto ai mercati esteri, con differenziali netti significativi), ma della percezione di una minore valorizzazione del merito, della carenza di welfare e della difficoltà di carriera. A questo si somma una seconda asimmetria, più recente e meno visibile: Milano consuma innovazione molto più di quanto la produca. È colonia di Big Tech globali – nei dati, nei modelli, nelle piattaforme – e dipende strategicamente da scelte tecnologiche fatte altrove. La sfida è duplice: trattenere e valorizzare i cervelli, ricostruire un'autonomia produttiva sulla tecnologia.

in breve: cervelli, talenti, tecnologie: la città che produce, non quella che consuma

6. Riprendere le distanze dalla logica del «si curi chi può»

Il crescente livello di inaccessibilità all'assistenza pubblica e il conseguente ricorso alla sanità privata sono una grave forma di discriminazione sociale, che richiede di dare priorità al potenziamento della medicina di territorio e del personale sanitario. Serve un ripristino della medicina scolastica che determini un circuito virtuoso educativo alla Prevenzione e alla Salute; è urgente un vero recupero dell'assistenza domiciliare integrata; è necessario che il Comune intervenga con benefit per i caregiver e che per le RSA venga incontro economicamente alle famiglie.

in breve: una città in buona salute pubblica

7. Un'infrastruttura della cura per una vulnerabilità sempre più diffusa e trasversale

Milano si trova a un bivio: la città ha la forza e l'intelligenza per essere un leader europeo dell'innovazione, ma rischia di frammentarsi socialmente se questo sviluppo non viene governato da un nuovo patto che integri competitività economica, tutela del diritto all'abitare e una nuova «infrastruttura della cura».

in breve: un'industria umani-fatturiera per produrre coesione sociale

8. Tenere insieme la vivibilità nelle diverse stagioni della vita

Una città metropolitana vivibile è una città in cui si possa stare bene a prescindere dalla stagione della vita che si sta affrontando, dalla fascia di reddito e dalle condizioni fisiche. Una città che offra risposte, spazio e risorse per l'infanzia, l'adolescenza, la giovinezza, l'età adulta e l'anzianità. Una città zero-cento anni, dove ogni scelta politica consideri le diverse capacità di fruizione dello spazio urbano e dove nessuna età sia trattata come accessoria. Una città, infine, in cui la scuola, gli asili nido, le case di quartiere e gli appartamenti assistiti per anziani non siano servizi a domanda individuale, ma infrastruttura civile della collettività.

in breve: una città zero-cento anni

9. Far scorrere linfa vitale nel corpo della città

Milano si è sempre più schiacciata su logiche di fruizione a pagamento, che hanno interessato anche circuiti troppo preziosi per concedersi il lusso di diventare, di fatto, esclusivi. Lo sport, la cultura e i saperi non sono privilegi determinati dal reddito o dall'indirizzo di residenza: sono diritti, e infrastrutture di cittadinanza. Una città che lascia che il proprio sport di base, le proprie biblioteche e le proprie librerie scivolino fuori dalla portata di chi non può pagarli perde, di fatto, la sua coesione. Per troppi anni la politica dello sport milanese si è concentrata sui grandi eventi, mentre lo sport di base – quello che produce salute, formazione, inclusione, presidio dei quartieri – è stato lasciato sullo sfondo. La direzione va invertita: i grandi eventi non sono sbagliati, ma non possono sottrarre risorse a ciò che fa di Milano una città sportiva nel quotidiano.

in breve: sport popolare, cultura diffusa, saperi democratici

10. Vivere la partecipazione nelle istituzioni

Dopo un decennio di applicazione incompiuta, i Municipi sono rimasti la cinghia debole della macchina comunale: autonomia di bilancio residuale, oneri di urbanizzazione decisi altrove, organici sottodimensionati e con un'età media molto elevata. Senza un investimento serio in personale, risorse e poteri reali, il decentramento rischia di svuotare proprio quel governo di prossimità che dovrebbe essere una risposta diretta ai principali problemi dei cittadini. Anche al centro la catena di comando si è offuscata: sedici assessori sotto cui operano oltre trenta direzioni centrali producono un labirinto di responsabilità in cui l'indirizzo politico fatica a esprimersi e il controllo democratico si indebolisce. Quella che cerchiamo è una partecipazione che non sia mera consultazione episodica, ma collaborazione strutturata: il termine stesso indica un modo di stare nei processi decisionali in cui le associazioni e i cittadini non chiedono di sostituirsi all'amministrazione, ma di esserne interlocutori riconosciuti, con tempi e responsabilità chiari.

in breve: democrazia gestionale, collaborazione, prossimità