hey Milano dove andiamo?

gruppo promotore hey milano

Nel solco del riformismo ambrosiano per una leadership collettiva

Metodo · Premessa · Indirizzo · Obiettivi · Sfide proposte

---

congresso per la città

Milano, Ambrosianeum — 23 maggio 2026

www.heymilano.it

www.heymilano.it

parte prima

Il metodo

Il percorso, il metodo Hey Milano,
i capisaldi del riformismo ambrosiano

Questo è il documento di metodo e di visione che il Comitato Promotore di Hey Milano restituisce alla città e a chi si candiderà a governarla. Non è un programma di governo né una piattaforma elettorale: è il quadro entro cui un programma di governo dovrà costruirsi. La Parte Prima fissa il percorso e il metodo; la Parte Seconda traduce il metodo in una visione articolata in otto pilastri di indirizzo politico, tre obiettivi di lunga durata e dieci sfide. Le sfide indicano direzioni, non azioni amministrative: ciascuna è un fronte di lavoro, non un'agenda di assessorato. Le proposte puntuali maturate nel corso di oltre quaranta assemblee restano nel registro dei contributi pubblicato su heymilano.it, a cui questo documento rimanda.

INTRODUZIONE

Come si fa a governare una città se non la si conosce?

Hey Milano è nata da questa domanda, e dal riconoscimento che la risposta non poteva essere affidata soltanto agli specialisti, o ai partiti, o alla volontà di un singolo gruppo. Milano è cambiata profondamente negli ultimi quindici anni: è cresciuta, si è internazionalizzata, ha attratto investimenti e talenti, ha trasformato interi quartieri. Ma quella trasformazione non è stata uguale per tutti. Accanto a una città che si è rinnovata, si è consolidata una città che è rimasta indietro o che ha vissuto il cambiamento come una grande ingerenza, non come una grande opportunità. Capire questa disparità, prima ancora di proporre soluzioni, era il primo compito.

La prima fase del percorso – Hey Milano, come stai? – che ha avuto nel Circolo e Centro Studi «Emilio Caldara» di via De Amicis 17 il suo «Quartier Generante», si è svolta tra la fine del 2024 e l'estate del 2025: otto incontri pubblici di lettura collettiva di questi anni, con storici, urbanisti, economisti, operatori sociali e semplici cittadini che hanno portato i propri strumenti e la propria esperienza. Il risultato è il volume *Come è cambiata Milano*, centonovantuno pagine, disponibili in formato e-book su circolocaldara.it/papers, che non sono un allegato di questo documento ma ne sono la premessa e la giustificazione. Senza quella lettura, le proposte che seguono rischiano di sembrare risposte senza domanda.

Il 17 gennaio 2026, al Circolo e Centro Studi «Emilio Caldara», si è aperta la seconda fase: *Hey Milano, dove andiamo?* Il Comitato Promotore – costituitosi il 15 dicembre 2025, con tredici realtà cittadine tra associazioni civiche, centri studi, comitati di quartiere e collettivi tematici – ha scelto un metodo dichiarato: *contenuti prima dei nomi, domande prima delle candidature*. Non era una scelta ovvia. La politica ordinaria funziona al contrario: prima si costruisce la coalizione, poi si scrivono i programmi che la tengono insieme. Qui si è ritenuto opportuno rovesciare quella sequenza, partendo dalla convinzione che i problemi della città siano più urgenti delle convenienze di chi aspira a risolverli.

Il metodo era quello delle assemblee diffuse: incontri pubblici su molti temi – casa, mobilità, urbanistica, lavoro, scuola, sanità, welfare, cultura, ambiente, sicurezza, partecipazione, sport, infanzia, governance, servizi, integrazione e inclusione, municipi, città metropolitana – tenuti non in una sede unica ma nei luoghi che quei temi abitano. Ad esempio, la scuola alla Biblioteca Ostinata, lo sport alla

Biblioteca Gianni Mura, la cultura al Chiostro del Piccolo Teatro, la sicurezza all'Ambrosianeum, la casa al Caldara con la Cgil e la Lega per la Casa, il lavoro all'Ibva e all'Arci Fiocchi. La scelta dei luoghi non era decorativa: diceva che ogni tema ha la propria geografia, il proprio pubblico, il proprio linguaggio e che ascoltare davvero significa andare dove le cose accadono. Ciascuna associazione ha mantenuto la propria autonomia; nessuna ha rinunciato a portare il proprio sguardo su temi ben conosciuti.

Tra gennaio e maggio 2026 si sono tenute oltre quaranta assemblee. Dal loro lavoro è nato un registro dei contributi (consultabile su heymilano.it) che raccoglie oggi circa una quarantina di voci: documenti scritti, verbali, paper monografici, decaloghi tematici, contributi di singoli esperti e di organizzazioni strutturate. Sono le fondamenta di questo testo. Chi ha partecipato a uno di quegli incontri riconoscerà, in queste pagine, qualcosa di suo.

Il documento che segue non è la posizione ufficiale di nessuna singola associazione del Comitato Promotore. Le proposte tematiche che lo compongono sono il frutto diretto del lavoro delle numerose assemblee; le premesse politiche che le inquadrano sono una lettura offerta alla discussione, non una posizione già deliberata. Chi lo leggerà potrà riconoscervi il proprio contributo; potrà anche trovare punti da discutere, da precisare, da modificare. Questa apertura non è una debolezza: è la condizione necessaria affinché un documento collettivo resti onesto.

Il Congresso per la Città del 23 maggio 2026 non è la fine di un processo. È la restituzione alla città – e a chi si candiderà a governarla – di ciò che una rete di voci ha costruito cercando di parlare insieme.

PREMESSA

Per noi di Hey Milano deve riprendere vigore la profonda identità democratica e partecipativa della città, che non accetta signorie di alcun tipo, neanche «illuminate», che sostituiscano l'interazione comunitaria con il volere di pochi.

Per noi di Hey Milano esiste un metodo politico ambrosiano, fatto di pragmatismo riformista che non perde mai di vista la natura profonda di quello che muove la Milano democratica: migliorare le condizioni di vita di tutta la comunità, e non solo di una parte di essa.

Considerando come è cambiata Milano negli ultimi quindici anni e come vorremmo che cambiasse nei prossimi, bisogna rilanciare la fiducia e la volontà di partecipazione della comunità cittadina nel dialogo con l'amministrazione comunale. È necessario mettere in campo una nuova identità politica che, dopo la stagione dell'Expo e delle Olimpiadi, raccolga a beneficio dell'intera comunità i frutti degli investimenti finanziari sulla città, cavalcando l'onda della accresciuta reputazione internazionale di Milano. Attivando la collaborazione di tutti: il sistema delle partecipate, per esempio, deve assumere un ruolo protagonista di fortissimo supporto politico amministrativo.

Oggi più che mai bisogna ritrovare il cuore di quella identità cittadina, per indicare – con le radicalità necessarie – come evitare che continui a prevalere la deriva alla diseguaglianza rispetto alla spinta verso l'equità: basta pensare al tema della casa, accessibile solo a redditi elevati o a chi è protetto dalla famiglia di origine.

Il report *Hey Milano, come stai?* ci ha consegnato un'articolata «fotografia» di una città che negli ultimi anni è cambiata nel profondo e che è nel pieno di una delle sue cicliche crisi di riassestamento, dalla quale potrà uscire, come ha sempre fatto, ricorrendo a una chiamata collettiva delle grandi energie su cui può sempre contare, riportandoci a una visione che – come ha scritto la filosofa Barbara Carnevali su *La Stampa* –

> «sotto la guida della politica unisca amministratori, imprenditori, architetti, comunicatori, stabilendo i rispettivi ruoli, orientando l'azione verso i fini comuni, distribuendo equamente i profitti».

Il documento che segue è il frutto di quattro mesi di ragionamenti, riflessioni e incontri svolti avendo davanti agli occhi e al centro dei pensieri quella «fotografia». Da quella «fotografia» discendono i sette capisaldi politici che intendiamo riportare al centro della stagione che si apre.

I SETTE CAPISALDI DEL METODO

- **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.

parte seconda

La visione

Otto pilastri di indirizzo politico,
tre obiettivi di lunga durata,
dieci sfide proposte

Gli otto pilastri sono le direzioni di indirizzo politico che la nuova amministrazione metropolitana dovrebbe adottare come principi guida. I tre obiettivi di lunga durata — la mano visibile, la città indivisibile, la prosperità condivisa — sono la bussola che orienta l'azione di indirizzo. Le dieci sfide proposte sono i fronti aperti su cui questa visione chiede di lavorare: non azioni amministrative puntuali, non un elenco di provvedimenti.

INDIRIZZO POLITICO

Il percorso Hey Milano nasce dalla consapevolezza che il modello di sviluppo attuale – pur avendo prodotto risultati significativi – ha generato anche squilibri insostenibili che vanno rapidamente corretti. Sono stati esplicitamente individuati otto pilastri di riferimento per una visione strategica riformista della città.

- 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 PROPOSTE

Le sfide che seguono non sono riferite tutte a specifiche competenze comunali; puntano a descrivere meglio il quadro di riferimento degli impegni e degli interventi che riteniamo debbano essere esemplificativi e distintivi della nuova amministrazione.

1. Ridefinire l'assetto amministrativo su scala metropolitana

LA CITTÀ È PIÙ GRANDE DEL COMUNE

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

Cosa serve?

- L'attrattività di Milano, negli ultimi quindici anni, è cresciuta spasmodicamente. Dall'Italia e dal mondo, un numero sempre più elevato di persone ha scelto di venirci a studiare o lavorare, di investirvi acquistando casa o semplicemente di passarci un *weekend*. Una domanda in forte aumento

si è così scontrata con un'offerta limitata: non solo perché una città richiede tempo per espandersi, ma anche perché siamo troppo abituati a pensare solo al Comune di Milano senza considerare la sua Città metropolitana.

- Il prossimo sindaco di Milano deve considerare di essere in primis sindaco metropolitano, a prescindere dal sistema di elezione. Ferme restando dunque le competenze amministrative della giunta e del Consiglio comunale di Milano, la nuova visione politica si deve spostare a livello di Consiglio metropolitano e di Conferenza metropolitana, le cui valutazioni e decisioni dovranno essere il più possibile condizionate e indirizzate da un disegno convincente, proposto dal Comune di Milano e adeguatamente concertato con le altre realtà coinvolte, implementato nell'ottica di una più ampia e compiuta cooperazione istituzionale e territoriale tra le parti di cui è composto il sistema metropolitano.
- Più di un terzo di chi lascia Milano ogni anno si trasferisce nella Città metropolitana. Per questo è necessario superare la logica centro-periferia: i nuovi investimenti vanno pensati in ottica metropolitana, garantendo sistematicamente la collocazione di nuovi servizi al di fuori del Comune di Milano, così da assicurare una qualità della vita comparabile in tutta l'area.

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

NON DILAPIDARE LA RICCHEZZA SOCIALE CHE LA CITTÀ PRODUCE

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.

Cosa serve?

- Per garantire maggiore coerenza ed efficacia nelle iniziative pubbliche, è fondamentale superare le politiche e gli interventi isolati tra i diversi assessorati e settori.
- Riorganizzare la macchina comunale e istituire un *audit* indipendente per verificare e garantire i processi di ascolto, partecipazione e collaborazione, sempre più necessari per un dialogo costante e utile con chi vive la città.
- Agire in concerto con il terzo settore, istituzionalizzando la co-progettazione e l'amministrazione condivisa, per valorizzare competenze diffuse e rispondere in modo più aderente ai bisogni dei territori.
- Adottare un metodo di gestione degli interventi sul territorio che potremmo definire «scuola di reciprocità», che preveda nell'iter di realizzazione dei progetti il continuo confronto fattivo e costruttivo con rappresentanti dei territori stessi in un'ottica di arricchimento reciproco tra competenze professionali e competenze sociali e territoriali.

- Istituire un assessorato all'energia sociale e al volontariato che si occupi di mettere a sistema, valorizzare e dare pieno ascolto e riconoscimento al ruolo del volontariato e della cittadinanza attiva in città, in qualunque forma si organizzi. Il segmento degli anziani attivi in particolare può essere considerato come una «riserva» a favore della comunità, perché comprende persone desiderose di dare gratuitamente una mano in diversi modi, sfruttando il proprio bagaglio di competenze e la propria voglia di essere utili in cambio di un semplice riconoscimento sociale e non economico.
- Realizzare una mappatura comunale degli spazi pubblici aperti e gratuiti e favorire il loro rilancio quali luoghi di gioco, socialità e incontro tra persone che condividono una passione comune, recuperando una fruizione dello spazio pubblico che sia complementare e alternativa alla fruizione degli spazi commerciali a pagamento.
- Promuovere e sostenere il commercio di vicinato quale presidio di sicurezza e coesione sociale: estendendo alle locazioni commerciali agevolazioni simili alla «cedolare secca» residenziale, specialmente per imprese fino a quindici dipendenti; coinvolgendo le economie di prossimità nella riqualificazione fisica degli spazi pubblici e delle aree degradate; strutturando accordi tra Comune, associazioni e proprietari per calmierare i canoni di locazione in quartieri fragili.
- Studiare un fondo monetario popolare, alimentato dalla donazione ricorrente e volontaria di un euro al mese, che possa generare una risorsa ricorrente e crescente messa a totale disposizione della creazione di valore sociale non speculativo sui territori. Un fondo patrocinato dai Comuni della Città metropolitana tramite l'Assessorato all'energia sociale e al volontariato, ma governato direttamente dalla stessa comunità dei conferitori delle donazioni, sulla base di una Carta del Valore che ne individui criteri e modalità di erogazione.

3. Aumentare e ridefinire le risorse finanziarie della città

DA OGNUNO SECONDO LE PROPRIE CAPACITÀ, A OGNUNO SECONDO I PROPRI BISOGNI

La Città metropolitana di Milano vale il dieci per cento del Pil nazionale ed è in crescita. Ha settecentoventotto mila 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 che garantisca l'applicazione del principio per cui «da ognuno secondo le proprie capacità a ognuno secondo i propri bisogni».

Cosa serve?

- Istituire una quota erariale di prossimità che sostenga le specificità locali, dotando i territori comunali della Città metropolitana di una risorsa direttamente e immediatamente spendibile compatibilmente con i Livelli Essenziali delle Prestazioni da garantire a livello nazionale. L'idea di una quota erariale di prossimità mira a superare la rigidità dei trasferimenti statali centralizzati, permettendo ai territori di trattenere una parte del gettito prodotto localmente, di concerto con il livello nazionale.

- Utilizzare le società partecipate pubbliche come centri propulsivi di formazione, promozione, sviluppo sociale e industriale, su scala metropolitana, ragionando su una sorta di super-holding comunale che cominci a sperimentare modalità di coordinamento strategico delle partecipate pensata per estendersi successivamente al territorio metropolitano.
- Partendo dalla nuova vocazione turistica di Milano, introdurre meccanismi di maggiore progressività della tassa di soggiorno: tariffe più basse per camere economiche e tariffe molto più alte per il lusso.
- Ripensare i modelli di finanziamento dei servizi urbani (pulizia, raccolta rifiuti, sicurezza, trasporti) superando la sola tassa di soggiorno, per ripartire i costi in modo equo anche tra i fruitori temporanei della città.
- Strutturare gli abbonamenti Atm e, più in generale, tutte le tariffe comunali non più solo per categorie anagrafiche, ma per veritiere fasce di reddito: chi ha meno mezzi possa pagare di meno i servizi e i mezzi pubblici.
- Cambiare approccio con il turismo, contrastando l'*overtourism* rapido e localizzato e valorizzando il patrimonio permanente, anche meno conosciuto, oltre i grandi eventi, prevedendo anche nuovi servizi infrastrutturali per alleviare l'intralcio del turismo sulla vita quotidiana dei cittadini, come una nuova rete di servizi igienici pubblici.

4. Ridefinire profondamente strumenti e obiettivi delle politiche abitative

LA MANO VISIBILE SULLA CITTÀ

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 e condizione di cittadinanza.

Tre obiettivi fondamentali.

Riequilibrio fra redditi e costi della casa. Lo scarto fra l'aumento dei valori immobiliari e quello dei salari, divaricatosi negli ultimi dieci anni, è oggi la frattura sociale più visibile della città: non è sostenibile una metropoli in cui chi ci lavora non può permettersi di abitarvi. La casa è infrastruttura pubblica abilitante: chi lavora a Milano deve poter avere la certezza di rimanerci, e per questo è importante anche aiutare i giovani a comprarla e farsi una famiglia.

Recupero del mix sociale. Milano è stata, per secoli, una città in cui famiglie di reddito e provenienza diversa hanno convissuto nello stesso quartiere e talvolta nello stesso isolato; questa eterogeneità non è folklore, è una condizione della sua tenuta civile e va difesa contro la deriva verso enclavi separate.

La casa come infrastruttura sociale. L'abitare non è un bene di consumo speculativo, ma un diritto di cittadinanza che incide sulla coesione sociale, sulla salute pubblica, sulle traiettorie scolastiche, sullo sviluppo economico stesso.

L'affitto regolato a lungo termine, a Milano, è oggi al venticinque per cento dello stock totale: una soglia che le città europee con politiche abitative più mature considerano insufficiente, e che rende strutturalmente inaccessibile la vita stabile per chi lavora ma non ha redditi alti.

Una politica dell'abitare all'altezza di questa frattura non si limita a gestire l'emergenza: agisce sulle cause strutturali della disuguaglianza. La mano pubblica deve abbandonare il ruolo di semplice facilitatore degli investimenti privati e tornare a essere gestore diretto e regolatore del mercato. Questo richiede anche un'innovazione amministrativa profonda: il superamento dell'organizzazione comunale per «canne d'organo» funzionali, a favore di strutture di missione che integrino urbanistica, bilancio, casa e servizi sociali, dotate di reali poteri di controllo. La sfida è intrinsecamente metropolitana: casa, mobilità e servizi vanno integrati su scala vasta, perché la disponibilità di alloggi nei comuni di prima cintura diventa risorsa solo se accompagnata da un trasporto pubblico locale efficiente e da una rete di servizi che renda concreta la «città a quindici minuti» anche fuori dal centro. È una formula che oggi resta più aspirazione che realtà: ci sono aree del Comune di Milano in cui in quindici minuti a piedi non si raggiunge una farmacia, e proprio per questo il commercio di vicinato è un'infrastruttura, non un retaggio sentimentale. Le esperienze di Vienna, Barcellona, Parigi e Vancouver – pure maturate in contesti istituzionali molto diversi – convergono su un punto: il successo dipende dall'integrazione di questi strumenti in pacchetti coerenti, non dalla giustapposizione di singole misure.

Cosa serve?

- Costituire una società immobiliare pubblica comunale e metropolitana, basata sui patrimoni demaniali comunali e delle ex Province, che operi sul mercato immobiliare al di fuori del sistema Erp. Qualsiasi politica dell'abitare non può che avere l'obiettivo di garantire il recupero del mix sociale che ha caratterizzato Milano in passato, allargando alla scala metropolitana il livello dei servizi urbani – in primis mobilità, scuole e attrezzature sportive – e ricostruendo un'offerta di abitazioni a prezzo medio-basso.
- Intervenire con priorità sullo stock esistente: non è sostenibile tollerare migliaia di alloggi vuoti o sottoutilizzati mentre l'emergenza morde. Penalità per gli immobili sottratti all'uso residenziale e premialità condizionate per chi affitta a canone calmierato. Recuperare almeno trentaquarantamila appartamenti al mercato dell'affitto «lungo» – un incremento di quasi un terzo rispetto alla situazione attuale – con un mix di interventi e di monitoraggio attento del fenomeno, che una società comunale pubblica può svolgere meglio e più rapidamente rispetto ad agenzie prive di personale e potere o della struttura amministrativa anchilosata del Comune.
- Nelle nuove trasformazioni urbane, passare dalla valorizzazione del privato alla redistribuzione urbana: ogni nuovo sviluppo deve includere una quota obbligatoria, non inferiore al trenta per cento, di edilizia convenzionata o di *housing sociale*, intesi come restituzione alla collettività del valore generato dalle decisioni pubbliche.

- Colmare il gradino, oggi insostenibile, tra edilizia popolare e mercato privato. Creare una fascia di canone intermedia per chi abita nelle case popolari ma ora supera la soglia Isee: invece della decadenza automatica del diritto – che spesso porta a occupazioni senza titolo o a nuclei che restano nel limbo – si applica un affitto calmierato calcolato sul reddito reale, più alto del canone sociale ma decisamente più basso dei prezzi di mercato milanesi. La permanenza di chi ha trovato stabilità lavorativa aiuta a mantenere un tessuto sociale più eterogeneo nei quartieri periferici, evitando la ghettizzazione.
- Vincolare l'extra-gettito derivante dai canoni oltre la soglia sociale esclusivamente alla manutenzione ordinaria e straordinaria degli stessi quartieri. Si risolverebbe così il paradosso di Aler e in parte di MM, che dichiarano di non avere fondi per ristrutturare migliaia di appartamenti sfitti perché i canoni sociali non coprono i costi di gestione. Si passa da una gestione esclusivamente assistenziale a una gestione patrimoniale attiva, dove anche l'inquilino stabile diventa risorsa per finanziare la casa di chi è ancora in emergenza.
- Limitare progressivamente le locazioni turistiche brevi nelle zone a più alta pressione e introdurre la cattura della rendita: se una decisione pubblica – come una nuova metropolitana – aumenta il valore di un'area, una parte di quel valore deve tornare ai cittadini sotto forma di case accessibili.
- Sviluppare il modello della proprietà indivisa di un patrimonio immobiliare, sperimentato con successo da più di un secolo in alcune significative zone della città, come strumento di calmierazione degli affitti. La presenza immobiliare pubblica deve riconfigurarsi come gestore diretto di un significativo patrimonio d'uso, in grado di essere elemento di regolazione del prezzo sul mercato.
- Tornare a un processo di programmazione metropolitano e a una completa revisione del sistema degli oneri e del catasto urbano: sarebbe l'operazione di «semplificazione» invocata già da tempo.

5. Coltivare e valorizzare innovazione e materia grigia

CERVELLI, TALENTI, TECNOLOGIE: LA CITTÀ CHE PRODUCE, NON QUELLA CHE CONSUMA

Milano e la Lombardia stanno perdendo talenti giovani e altamente scolarizzati, che studiano qui ma poi cercano necessariamente 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.

Cosa serve?

- Passare, come città, da consumatrice di innovazione a produttrice di software, brevetti, imprese, infrastrutture digitali esportabili su scala internazionale. Milano deve smettere di essere ospite passiva di reti globali e tornare a essere soggetto capace di trasformare dati, infrastrutture e capacità tecnologiche in beni strategici comuni.
- Costruire un'autonomia strategica digitale fondata su standard aperti, clausole anti *lock-in* tecnologico nei contratti pubblici, *cloud* territoriale e modelli linguistici propri, garantendo interoperabilità, portabilità dei dati e indipendenza nelle scelte critiche.
- Usare il *procurement* pubblico come politica industriale urbana. La domanda del Comune e delle partecipate non deve servire solo a comprare servizi, ma a costruire ecosistema: destinare il dieci per cento degli appalti pubblici alle startup e alle imprese giovani consolidanti, semplificare i criteri di selezione, permettere alle Pmi innovative di competere realmente.
- Il Comune deve abbandonare il ruolo di spettatore passivo per farsi architetto attivo dello sviluppo tecnologico, pianificando l'uso strategico del sottosuolo e degli immobili pubblici per ospitare le reti e imponendo ai centri dati il recupero del calore a beneficio del teleriscaldamento cittadino. Al contempo, l'amministrazione ha il compito di agire come garante della sovranità digitale e motore industriale del territorio, promuovendo un *cloud* locale per ridurre la dipendenza dai colossi esteri e utilizzando la leva degli appalti pubblici e dei fondi di co-investimento per premiare la collaborazione tra startup e imprese locali, trasformando così la spesa pubblica in innovazione e benessere per l'intera comunità.
- Razionalizzare i centri di incubazione esistenti creando «luoghi iconici» (sul modello di Station F a Parigi) e riconvertire gli immobili pubblici sottoutilizzati in *hub* tecnologici diffusi per sviluppo software, ricerca applicata e prototipazione, favorendo la collaborazione tra imprese, università e amministrazione.
- Promuovere Milano come città in cui l'inglese si utilizza nell'università e nelle aziende e in cui il

bilinguismo italiano-inglese superi i confini del turismo per estendersi ai servizi pubblici e alla pubblica amministrazione, curando una strategia di comunicazione internazionale che vada oltre la mera enfasi turistica.

- Sollecitare le aziende a un cambio di paradigma verso il coinvolgimento dei giovani talenti: incrementando politiche retributive e di carriera basate sul merito e percorsi formativi sistematici; ricorrendo maggiormente ai benefici flessibili (o alle misure di welfare aziendale, esenti da tassazione) per migliorare il benessere reale dei dipendenti; diffondendo il lavoro da remoto, utilizzando l'inglese come lingua di lavoro, mettendo completamente al bando il precariato mascherato da tirocinio.
- Rilanciare a livello nazionale la *Start Tax* (detassazione per il primo impiego) e incentivare l'uso dei risparmi privati per investire in startup, per esempio creando un *Milano City Fund*.
- Potenziare e ammodernare l'infrastruttura digitale del Comune e delle partecipate coinvolgendo le aziende del territorio.
- Riconoscere agli universitari fuori sede la possibilità di partecipare alle elezioni municipali della città che li ospita avrebbe certamente un effetto tonificante e vivacizzante anche sulle strutture di rappresentanza democratica.
- Istituire percorsi di formazione avanzata che trasformino i mestieri tecnici e manuali in professioni digitali e ad alta redditività. Integrando competenze di meccatronica, stampa 3D, elettronica e diagnostica digitale nei settori chiave della produzione e dei servizi, si punta a formare una nuova generazione di artigiani-imprenditori. Il traguardo è abilitare un'economia della riparazione e della rigenerazione che non sia un ripiego etico, ma un comparto industriale moderno, competitivo e cruciale per l'autonomia strategica delle città.

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

UNA CITTÀ IN BUONA SALUTE PUBBLICA

Il crescente livello di inaccessibilità all'assistenza pubblica e il conseguente ricorso alla sanità privata rappresentano una grave forma di discriminazione sociale che richiede di dare priorità, come indicato dal Pnrr, al potenziamento della medicina di territorio e del personale sanitario.

Cosa serve?

- Proporre il ripristino della medicina scolastica, che era un supporto comunale molto utile con presenza capillare fondamentale per la prevenzione durante l'infanzia, per la profilassi, per le vaccinazioni.
- Rilanciare la rete dei consultori pubblici perché tornino a essere punto di riferimento per tutti i cittadini, specialmente nella prevenzione.
- Armonizzazione delle cure in un dialogo continuo tra Municipalità, Regione, Università e Ordine dei Medici.

- Supporto fattivo ai *caregiver* muovendo tutte le leve comunali a disposizione, dalla viabilità ai posteggi, passando per le possibilità di residenzialità temporanea.
- Sviluppare un'assistenza domiciliare integrata ai cittadini fragili – in particolare agli anziani non autosufficienti – costruita con team multiprofessionali in collaborazione tra Comune, Asl, Terzo Settore e Volontariato, perché il domicilio torni a essere luogo di cura riconosciuto, alternativo all'istituzionalizzazione.
- Tariffe calmierate nelle Rsa di competenza comunale per venire incontro alle possibilità economiche di molte famiglie.
- Istituire la figura dell'infermiere di quartiere, come prezioso presidio di prossimità di primo contatto e pronta verifica.
- Realizzare e promuovere campagne di sensibilizzazione che facciano passare l'idea della salute della collettività come investimento più che come costo.
- Ripensare l'ospedale non solo come luogo di terapia, ma come spazio di benessere, inserendo elementi di natura (giardini, verde) e offrendo «finestre» – metaforiche e reali – sul contesto urbano circostante.
- Evidenziare l'importanza di spazi ludici per i bambini e di aree comuni nelle strutture di cura per facilitare l'incontro, l'animazione e la socialità, superando l'isolamento spesso associato alla malattia.
- Integrare l'esperienza ospedaliera nel tessuto urbano, valorizzando la posizione geografica e la connessione con i punti di riferimento della città.
- Affrontare l'inquinamento dell'aria come emergenza di salute pubblica. Milano vive in un contesto geografico – la pianura padana – che impone una soglia di inquinamento di fondo difficile da abbassare con strumenti puramente locali; ma il Comune ha leve consistenti sulla quota prodotta in città: una viabilità ripensata in funzione della salute (pedoni, ciclisti, distribuzione delle merci, motorizzazione privata), la gestione degli immobili pubblici e delle scuole come terreno di sperimentazione, le partecipate coinvolte nel monitoraggio. La viabilità non è solo questione di mobilità, è questione di prevenzione sanitaria.
- Assumere come priorità i principi del risparmio, del riuso e del riciclo, coinvolgendo le partecipate, le scuole, gli immobili comunali come terreno di esemplarità: una pubblica amministrazione che pratica per prima ciò che chiede ai cittadini trasforma una direzione di principio in cultura organizzativa, ed è la più seria politica ambientale possibile.

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

L'INDUSTRIA UMANI-FATTURIERA: PRENDERSI CURA È PRODURRE VALORE

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».

Cosa serve?

- Lo sguardo lungo della politica deve posarsi sul tema dell'emarginazione e della mancata integrazione, che sono le cause principali della spinta a delinquere in strada dei giovani senza prospettiva, degli stranieri senza radicamento e degli emarginati senza speranza.
- Incentivare l'*educativa di strada* e le pratiche di «messa alla prova», potenziare gli spazi di partecipazione e di aggregazione giovanile dotati di laboratori culturali e artistici come presidi quotidiani contro l'emarginazione: una città che offre alle nuove generazioni luoghi in cui costruirsi un'identità riduce, alla radice, le condizioni che producono microcriminalità.
- Esiste un «mercato della paura», ovvero un interesse a enfatizzare e speculare sul senso di insicurezza delle persone che vivono un contesto urbano in cui la microcriminalità è in ascesa e la percezione di insicurezza è in aumento. Deve e può esistere anche un «ecosistema della fiducia», inteso come definizione e pratica di un approccio sistemico che coniughi prevenzione e repressione, per superare l'assurda situazione attuale che vede i due momenti come alternativi.
- Non lasciare mai le denunce e le segnalazioni dei cittadini senza riscontro, anche quando fosse negativo. La microcriminalità sfugge alle risposte puramente muscolari in quanto è sospinta da necessità e urgenze che sono altrettanto forti. La strada è quella, a doppio senso, di non far sentire mai soli quelli che subiscono la microcriminalità e di intervenire sulle condizioni culturali ed economiche che creano emarginazione. Occorre il risoluto potenziamento del tavolo interistituzionale della «sicurezza urbana» – con il Comune e le forze dell'ordine – per affrontare le segnalazioni dei cittadini, riconoscendo che non spetta a questi ultimi individuare a quale ente rivolgersi, ma alle istituzioni farsi carico delle domande emerse dal territorio, restituendo risposte concrete.
- Creare un sistema «umani-fatturiero» integrato a livello metropolitano che promuova e rilanci il comparto sociosanitario e quello socio-assistenziale, comprendendo che oggi il comparto ha una valenza strategica centrale e non più puramente residuale, in un tempo e in un contesto in cui la vulnerabilità – economica, psichica, sanitaria, ambientale – riguarda tutti e non solo alcune categorie.
- Utilizzare Milano Ristorazione Spa non solo come fornitore di servizi scolastici, ma come impresa capace di agire direttamente su scala cittadina nel mercato della somministrazione alimentare per calmierare i prezzi e sostenere i cittadini, seguendo il modello dei mercati coperti del passato.

- Sostenere settori chiave per la vita cittadina ma in difficoltà, come la ristorazione: permettendo di sospendere le sanzioni pecuniarie in cambio di una rapida risoluzione per piccole infrazioni; rivedendo la messa a gara delle Cascine comunali per tutelare sia chi le gestisce da tempo sia la loro accessibilità per la cittadinanza.
- Nei bandi pubblici, il valore sociale generato deve avere la precedenza sul valore economico atteso. Le "spolverate di sociale" su grandi progetti immobiliari non sono più accettabili. Il rapporto va capovolto politicamente, usando tutti gli strumenti politici amministrativi a disposizione e, prima di tutto, la volontà politica necessaria.

8. Tenere insieme la vivibilità nelle diverse stagioni della vita

MILANO A CINQUE DIMENSIONI DI VIVIBILITÀ · UNA CITTÀ ZERO-CENTO ANNI

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.

Crediamo in una scuola pubblica inclusiva e di qualità per tutti, perché la qualità della scuola pubblica è l'argine principale alla riproduzione delle disuguaglianze: a Milano la mappa della dispersione scolastica ricalca puntualmente quella del mercato immobiliare, e questo non è un caso. Crediamo in una scuola fatta di esperienza nel senso di John Dewey – una scuola che impara facendo, che è prima di tutto comunità di esperienza condivisa, e in cui l'integrazione è un esito dell'agire comune e non un programma a margine. Crediamo, soprattutto, in una scuola in cui nessuno viene lasciato indietro: la dispersione scolastica è la prima emergenza civile della città, e ridurla al minimo è la più seria politica di sicurezza, di sviluppo e di giustizia sociale che Milano possa permettersi. Le competenze su curricoli, organici e programmi non sono comunali: ma il Comune dispone di leve indirette robuste – edilizia scolastica, sistema zero-sei, scuole aperte, co-programmazione con il terzo settore – che una giunta seria può mettere a sistema per dare gambe a questa visione.

Le politiche giovanili non vanno trattate come un capitolo separato fra gli altri, ma come una lente che attraversa tutte le funzioni del Comune – trasporti, urbanistica, casa, educazione, sport, cultura. Significa guardare ogni scelta amministrativa anche con gli occhi delle nuove generazioni, e non solo per loro: dalla pianificazione degli spazi pubblici al disegno della mobilità, dall'accesso ai servizi culturali alle politiche dell'abitare. Milano resta una città giovane, non solo demograficamente ma politicamente, quando le sue scelte quotidiane si lasciano interrogare dalla domanda che cosa significhi, oggi, abitarla a venti o a venticinque anni.

Cosa serve?

- Incrementare la spesa corrente per gli asili nido fino a dare risposta alla domanda espressa, azzerando le liste di attesa.
- Trasformare le Scuole Aperte in infrastruttura permanente, con ogni scuola delle zone ad alta dispersione aperta sette giorni su sette, dodici mesi l'anno, con governance condivisa tra scuola, comunità di quartiere e terzo settore. Per quattro mesi l'anno la scuola pubblica chiude: sono esattamente i mesi in cui il divario tra chi ha e chi non ha si allarga di più.
- Rafforzare il raccordo tra scuola e servizi sociali, ridurre il turnover degli insegnanti di sostegno, sperimentare figure di accompagnamento come il «*case manager*» scolastico per seguire le problematiche psicosociali più complesse. Ripristinare il contributo a Fondazione Milano al livello 2023 e accompagnare le Scuole Civiche nel percorso verso il riconoscimento come Politecnico delle Arti.
- Mettere a sistema una governance pubblica dell'intelligenza artificiale a scuola, orientata all'equità algoritmica: dotazione digitale prioritaria per le scuole nelle zone più vulnerabili, formazione critica dei docenti, un modello-quadro di politica d'uso accettabile dell'Ia messo a disposizione di tutti gli istituti. Senza una regia pubblica, il divario digitale diventerà la nuova forma strutturale di disuguaglianza.
- Favorire l'autorappresentazione del mondo giovanile: l'estensione del diritto di voto municipale a partire dai sedici anni potrebbe dare nuova linfa alle strutture democratiche, rendendo la città più vivace e partecipata. Istituire un tavolo tematico istituzionale sulla movida cittadina con la rappresentanza giovanile, per trovare soluzioni concertate ed equilibrate alle criticità cronicizzate di alcune aree.
- Accompagnare alla cittadinanza digitale chi non è nativo digitale. La digitalizzazione dei servizi pubblici è strumento di efficienza, ma rischia di trasformarsi in barriera per chi non maneggia gli strumenti: gli anziani in primo luogo, ma anche i fragili e gli isolati. Serve uno sportello fisico – distribuito sui quartieri – che assicuri a queste persone l'accesso reale ai servizi del Comune, evitando che la rivoluzione digitale produca, paradossalmente, nuovi esclusi.
- Rafforzare la rete delle Case di Quartiere quali luoghi di socialità e convivialità per i milanesi soli o anziani, possibilmente luoghi di incontro con le nuove generazioni. Studiare e sviluppare modelli pubblici di appartamenti assistiti per anziani ancora autosufficienti o parzialmente tali: mini-alloggi in complessi dedicati dotati di barriere architettoniche ridotte e integrati da servizi di portineria, animazione, pulizie e supporto assistenziale leggero. Su scala più ampia, una città vivibile zerocento anni si misura prima di tutto sul trasporto pubblico: che il Tpl sia davvero accessibile a chi ha mobilità ridotta – anziani, persone con disabilità, genitori con passeggini – è una condizione minima, non un favore.

9. Far scorrere linfa vitale nel corpo della città

SPORT POPOLARE, CULTURA DIFFUSA, SAPERI DEMOCRATICI

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.

Cosa serve?

- Riconoscere lo sport come diritto fondamentale e non come voce residuale del bilancio comunale, restituire Milano Sport alla sua natura pubblica e alla sua missione istituzionale – dopo trent'anni di proroghe che ne hanno indebolito il ruolo – con un piano serio di rilancio per garantire massima diffusione, qualità, fruibilità e accessibilità degli impianti sportivi comunali. La sua gestione deve essere pubblica, trasparente e *no-profit*: il patrimonio sportivo comunale è infrastruttura civile, non occasione di rendita. La proprietà pubblica degli impianti è innegoziabile: i centri sportivi comunali sono beni comuni, non attività commerciali. La privatizzazione silenziosa che ha riguardato oltre centoquaranta spazi sportivi va fermata e invertita.
- Rivedere le concessioni speculative e riaprire gli impianti chiusi con un piano pluriennale di investimento e manutenzione straordinaria, anche con finanza straordinaria o fondi europei. Definire come inderogabile la presenza di un minimo di impianti sportivi di prossimità in ogni zona del Comune. Inserire nei nuovi parametri degli oneri di urbanizzazione l'obbligo di costruire nuovi servizi per lo sport di prossimità ogni volta che si costruisce del nuovo o si rigenerano aree urbane.
- Sostenere le società sportive dilettantistiche e i concessionari virtuosi con un sistema di riconoscimento del loro ruolo sociale; garantire tariffe sociali per bambini, anziani e disabili anche nelle ore più richieste.
- Creare un assessorato alla Cultura e ai Saperi con una strategia integrata che superi la logica dell'evento, ricostruendo il dialogo tra istituzioni, operatori culturali e cittadini, con l'obiettivo di passare da una cultura «di vetrina» a una cultura di cittadinanza, dove l'accesso alla bellezza diventa un diritto garantito per bilanciare il punto di partenza di ogni bambino, di ogni adolescente, di ogni cittadino.
- Concepire la cultura come welfare urbano, promuovendo politiche che riducano le disuguaglianze di accesso, per esempio attraverso l'affido culturale: un «patto di vicinanza» promosso dal Comune in virtù del quale famiglie abituate a frequentare musei, teatri o librerie accompagnino bambini o adolescenti di contesti più fragili.

- Sostenere l'editoria e l'offerta libraria indipendente, tutelando le librerie negli spazi comunali. Concepire le biblioteche comunali come risorsa fondamentale per i territori, arricchendole con iniziative e ampliando l'orario di apertura nei quartieri a maggiore frequentazione studentesca.
- Ripensare l'internazionalizzazione non solo come marketing urbano, ma come capacità di accogliere e valorizzare la diversità, rendendo Milano laboratorio di incontro tra culture e di diffusione dell'intelligenza collettiva della città.

10. Vivere la partecipazione nelle istituzioni

DEMOCRAZIA GESTIONALE, COLLABORAZIONE, PROSSIMITÀ

Garantire una continua partecipazione democratica effettiva, recuperando la rappresentatività di chi entra nelle istituzioni e di chi partecipa a diverso titolo al dibattito cittadino. 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 rappresentare 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.

Cosa serve?

- Ricostruire una catena di comando chiara nell'amministrazione: il Comune va gestito come un'amministrazione pubblica con criteri propri, il Consiglio comunale deve tornare a essere l'unico organo legittimato a decidere e a verificare gli atti di rilievo. A questo si lega un principio di incompatibilità: chi ricopre un incarico politico – consigliere comunale, assessore, eletto in un Municipio – non può, contestualmente, avere rapporti di consulenza, fornitura o collaborazione retribuita con la pubblica amministrazione o con le sue società partecipate. È condizione minima perché l'amministrazione possa esprimere un indirizzo coerente fra giunta, partecipate e Municipi.
- Rendere il bilancio comunale uno strumento di democrazia leggibile. Il bilancio è la base materiale delle scelte politiche, ma nella sua forma attuale resta praticamente impenetrabile per i cittadini. Va affiancato da uno schema sintetico a poche voci di entrata e di uscita, che spieghi la destinazione delle risorse e le ragioni delle allocazioni, e che diventi strumento di colloquio periodico con la cittadinanza: la trasparenza del bilancio è anche la più seria politica di educazione civica che il Comune possa offrire. A questa logica si lega un dovere speculare di rendicontazione: ogni intervento di

rilievo, una volta varato, deve poter essere verificato pubblicamente nei tempi, nei costi e nei risultati. Il ciclo dell'amministrazione non si chiude alla decisione politica.

- Permettere al Consiglio comunale di concentrarsi sul dibattito politico e sul controllo delle politiche della giunta, e molto meno sull'operatività dei singoli provvedimenti. L'attuale regolamento comunale va rivisto quanto basta per garantire l'agibilità politica alla minoranza senza consegnarle un diritto di veto su singoli provvedimenti basato sulla presentazione di migliaia di emendamenti strumentali, e alla maggioranza la possibilità di indicare orientamento politico alla giunta.
- Garantire la propria autonomia di bilancio ai Municipi in termini significativi e non residuali, e gestire in maniera esclusiva e non concorrente con la giunta le funzioni delegate che riguardano il proprio territorio. Gli uffici e gli assessorati comunali devono cedere personale e risorse contestualmente all'attribuzione di una funzione ai Municipi. Investire seriamente in formazione, integrazione e motivazione del personale tecnico-amministrativo dei Municipi: senza funzionari preparati e in numero sufficiente, le funzioni delegate diventano colli di bottiglia e il dialogo con la cittadinanza si svuota.
- Attribuire ai Municipi capacità reale di indirizzo sulle quote degli oneri di urbanizzazione (sia monetizzati che a scomputo), permettendo a chi vive il quartiere di decidere sulle opere pubbliche locali.
- Ripristinare ed estendere organismi formali come i Duc (Distretti urbani del commercio) o informali come i Comitati di quartiere e le Consulte di funzione (cultura, sport, ambiente, eccetera) con una co-conduzione in capo alla giunta e al Municipio competente per territorio e il coinvolgimento delle rappresentanze delle categorie, dei cittadini e di chi è coinvolto nella gestione del territorio e della vita nei quartieri (compresi istituti scolastici, Federazioni sportive, Polizia urbana).
- Attuare lo Statuto della Città metropolitana di Milano, che prevede l'elezione diretta del sindaco metropolitano solo dopo la devoluzione effettiva di poteri e risorse ai Municipi del Comune di Milano in grado di renderli simili ai Comuni della Città metropolitana.
- Valutare la possibilità di lanciare una «moneta metropolitana circolare» basata su una *stable coin* e una *blockchain* – sull'esempio di quelle realizzate a Nantes e in altri Comuni e territori europei – a controllo pubblico, dedicata all'alimentare e alle produzioni locali come prima funzione, con primi promotori Comune e aziende partecipate, con relativi dipendenti, e aziende e negozi di distribuzione e produzione locale.

CONCLUSIONE

Questo documento 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 del Comitato Promotore, una quarantina di contributi scritti raccolti nel Registro: è da qui che vengono le pagine che precedono.

Queste pagine consegnano alla città una cornice – di metodo, di visione, di direzioni. Le dieci sfide proposte aprono i fronti del lavoro che ci aspetta; i sette capisaldi e gli otto pilastri delineano il terreno comune su cui chi si candiderà a governare Milano e la sua Città metropolitana è chiamato a misurarsi.

Il Congresso del 23 maggio 2026 non è la fine di un percorso: è la sua restituzione alla città. Il lavoro continua nella seconda metà dell'anno, con l'interlocuzione fra candidati, partiti e movimento civico che ha promosso Hey Milano. La nostra ambizione, in vista delle primarie e poi del voto, è semplice: che chi si candiderà a governare Milano sottoscriva *in primis* la visione, e solo dopo costruisca il programma. Che la visione, quella sottoscritta nel Congresso, valga come patto. E che – quando il patto entra nella stanza dei provvedimenti – il metodo che la *Parte Prima* ha fissato rimanga la regola del gioco.

Le pagine che precedono evidenziano a che punto è giunta la collaborazione intercorsa in quattro mesi fra circoli, associazioni e comitati di quartiere di Milano: 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.

Comitato Promotore

Le tredici realtà che hanno aderito al percorso *Hey Milano. Dove andiamo?*

Associazione Carlo Cattaneo – Milano

Circolo Centro Studi Emilio Caldara

Circolo di Via De Amicis 17

Contropiede

Coordinamento Comitati Milanesi

Fondazione Carlo Perini

Il Sicomoro

Innovare per Includere

Insieme per Corsico

Italia Chiama

Milano in Comune – Sinistra e Costituzione

Movimento Milano Civica

Per l'Italia con l'Europa

Milano, 23 maggio 2026

www.heymilano.it