

14 aprile 2025

Al Collegio Elettorale CNA Toscana Centro

Al Presidente CNA Toscana Centro

Chi Sono

Mi chiamo Emiliano Melani e dal 2019 faccio parte della Presidenza di CNA Toscana Centro.

Nel 2006, dopo un primo anno di collaborazioni occasionali, decisi di aprire la mia attività nel settore del credito, maturando pertanto un'esperienza quasi ventennale in merito al modus operandi delle banche nei confronti delle imprese in difficoltà economico-finanziaria.

Mettendo a frutto tale esperienza, poi, negli anni sempre più mi sono dedicato ad offrire la mia consulenza direttamente alle imprese che si trovassero in difficoltà nel rapporto con gli istituti di credito.

In particolar modo, da qualche anno, mi occupo di servizi di consulenza, orientamento ed assistenza operativa alle imprese, cercando di sfruttare il più possibile anche le nuove disposizioni di legge che normano l'ambito della crisi d'impresa.

La scommessa è sempre quella di prendere in gestione la situazione in tempo e salvare l'azienda dal default, rilanciandola sul mercato rigenerata e riorganizzata al meglio.

Nel frattempo dal 2002 al 2017 ho ricoperto consecutivamente ruoli istituzionali nell'ambito del comune di Pistoia (10 anni di consigliere di Circoscrizione e 5 anni di consigliere comunale).

Dal 2009 ho l'onore di ricoprire ruoli dirigenziali in CNA, fino a che dal 2019, come detto, sono entrato a far parte della Presidenza.

Oggi, mi candido alla Presidenza di CNA Toscana Centro, perché in tutti questi anni in cui ho avuto l'onore ed il piacere di ricoprire ruoli dirigenziali, anche diversi, nell'associazione (e nel consorzio Artigiancredito di diretta emanazione CNA) ho maturato il desiderio di mettermi a completa disposizione delle nostre imprese associate, guidando in prima persona l'associazione stessa e mettendo, quindi, al 100% a fattor comune la mia storia di vita, le competenze maturate e la ricca ed avvincente esperienza che tutti voi mi avete permesso di vivere a pieno a servizio dell'associazione.

Ogni volta che mi sono preso un impegno, ho dato priorità allo svolgimento dei ruoli assegnatimi con spirito di devozione e di riconoscimento.

Mi sono organizzato da sempre in modo tale da poter avere un'importante dose di elasticità nell'utilizzo del tempo.

Inoltre da sempre per me CNA rappresenta tutto.

Da figlio di piccolo imprenditore artigiano (storica falegnameria di famiglia da metà dell'Ottocento) ho cominciato fin da ragazzo a frequentare gli uffici dell'associazione.

In famiglia la CNA è sempre stata il luogo dove recarsi per risolvere qualsiasi problema ed ottemperare a qualsiasi adempimento.

Tant'è che, quando cominciai la mia attività in proprio, fin da subito mi venne spontaneo farlo in CNA e lì trovare chi mi tenesse la contabilità.

Al contempo, compatibilmente agli studi liceali e poi universitari, ho avuto la fortuna di poter vivere a pieno anche la vita dell'azienda di famiglia, non facendo mancare il mio supporto anche materiale all'attività aziendale stessa.

Ho affiancato la mia famiglia nella gestione dell'impresa artigiana, ma mi sono cimentato anche nel lavoro manuale del falegname e del restauratore, imparando quanto siano preziose, ma anche sfidanti, le fatiche di ogni imprenditore, intellettive e manuali.

Al contempo questo sguardo concreto sulla realtà imprenditoriale di famiglia mi ha aiutato a sedimentare al meglio le nuove conoscenze maturate attraverso i miei studi universitari economistici.

Ritengo, dunque, giusto mettermi a disposizione dell'associazione a 360 gradi, mettendo a frutto ed a fattor comune tutte queste esperienze (studi universitari, azienda di famiglia, ruoli istituzionali, ruoli in associazione, ruolo in Artigiancredito) che in breve ho tentato di esporre.

Prima di farlo, ovviamente, ho voluto sondare informalmente il livello di consenso in tanti imprenditori associati (dirigenti e non), perché per me la condizione iniziale essenziale era ed è che la mia eventuale elezione a Presidente di CNA Toscana Centro venisse e sia vista come una opportunità e non come un problema.

Preso atto del calore e del tanto consenso (al momento informale) riscontrato, ho rotto gli indugi e, con apposito incontro, in data 17/01/2025 ho comunicato formalmente alla commissione preposta la mia intenzione di mettermi a disposizione per ricoprire il ruolo di Presidente di CNA Toscana Centro.

In data 14/04/2025 procedo con la mia candidatura ufficiale di fronte al Collegio Elettorale.

Il Contesto

CNA TOSCANA CENTRO si posiziona come organizzazione di rappresentanza che opera in un contesto economico dove sono attive oltre 55.000 imprese a fine 2024.

Nel panorama italiano, CNA Toscana Centro, nata nel 2017 dalla fusione di due differenti realtà territoriali, CNA Pistoia e CNA Prato fondate rispettivamente il 19 aprile 1953 e il 14 dicembre 1946, è uno dei rari esempi di successo dell'unione di due organizzazioni e rappresenta oggi un vero e proprio colosso della rappresentanza delle PMI; annovera infatti ad oggi una comunità di oltre 24.000 Associati, con più di 6.400 tra imprese e imprenditori iscritti, oltre 10.000 pensionati associati e quasi 8.000 cittadini soci.

3 orizzonti – le grandi sfide

Orizzonte CNA Toscana Centro

- *Sguardo al sistema interno*

Il gruppo dirigente di CNA Toscana Centro, nata nel 2017 dalla fusione delle ex CNA Pistoia e Prato, ha portato a compimento tutti i grandi progetti di riorganizzazione che ci eravamo dati dalla fusione, dalla riorganizzazione del sistema societario al riassetto organizzativo delle funzioni interne, dagli investimenti in “infrastrutture immateriali” (controllo di gestione, digitalizzazione, piattaforma di gestione dei crediti) agli investimenti nel capitale umano (nuove competenze e valorizzazione delle esistenti).

Compito del nuovo gruppo dirigente sarà quello di proseguire nella riorganizzazione societaria, mettendo a fattor comune le migliori pratiche e non perdendo nessuna occasione di perfezionare ulteriori economie di scala.

Il tutto dovrà avvenire senza disperdere professionalità ed anzi implementandone il livello e la rapidità di risposta alle nostre imprese, in un mercato sempre più sfidante e competitivo. Importante sarà proseguire anche nel fare squadra e nel far crescere sempre più la consapevolezza che ogni operatore CNA, quando si rapporta con le nostre imprese, in quel preciso momento agli occhi dell’associato è la CNA.

- *Sguardo al gruppo dirigente e alla rappresentanza articolata per mestieri, raggruppamenti di interesse e aree territoriali*

Anche in questo caso si è cercato sempre di valorizzare ogni dirigente imprenditore, nella consapevolezza della complessità del nostro sistema e del fatto che comunque siamo facenti parte tutti di una Confederazione.

Ciascun dirigente dovrà assumere il ruolo di Presidente di mestiere, o di raggruppamento di interesse, o di Presidente di area, o di membri di presidenza e cda delle società del sistema con la massima consapevolezza dell’importanza fondamentale del ruolo che si va a ricoprire.

Ciascuno, ovviamente, potrà dare quello che può all’associazione, quello che conta prima di tutto è e sarà sempre la qualità di ciò che diamo.

Importante per me sarà anche il rapporto fra Presidente di CNA Toscana Centro e Presidenza ed il rapporto fra quest’ultima ed i mestieri, i raggruppamenti d’interesse, le aree territoriali, i pensionati.

Se verrò eletto Presidente di CNA Toscana Centro, mi renderò fin da subito disponibile a collaborare con ciascuna articolazione di rappresentanza della nostra organizzazione.

Inoltre saranno previste anche riunioni di Presidenza “itineranti” in base alle necessità del momento di ciascuna area territoriale.

Ci potranno essere anche presidenze a tema in cui invitare il mestiere, il raggruppamento, l’area.

Per quanto riguarda i mestieri, sarà importante che ciascun Presidente porti avanti al meglio ed in modo incisivo le istanze dei nostri imprenditori, avvalendosi della nostra ottima struttura CNA Toscana Centro e, se necessario, dei livelli superiori di rappresentanza, nel rispetto del “marchio” che rappresentiamo a tutti i livelli, altresì non tradendo le necessità peculiari del nostro territorio.

Per quanto riguarda i Pensionati, è mia intenzione prevedere che in Presidenza vi sia come membro invitato permanente il Presidente di CNA Pensionati o all'occorrenza un suo delegato.

Questo perché ritengo da sempre che, accanto a nuove leve giovani, dinamiche e fresche (che non mancheranno), vi sia anche la voce di chi porta con sé il patrimonio inestimabile dell'esperienza.

Inoltre i Pensionati rappresentano il numero relativamente più alto dei nostri associati (oltre 10.000) e, quindi, in una logica di necessaria rappresentatività, è giusto valorizzarne a pieno la grande e proficua attività che preziosamente svolgono all'interno della nostra associazione.

Si lega bene a tutto questo anche un cenno a CNA Sociale ed al ruolo importante che sempre più, secondo me, potrà ulteriormente svolgere nei nostri territori. Infatti, accanto alle tematiche importantissime come quella dell'ambito socio-sanitario, potrebbero (come in parte già sta cominciando ad avvenire) aggiungersi ulteriori collaborazioni con altre associazioni del territorio anche in ambiti più specifici di disagio sociale (vedasi ad esempio l'ambito del disagio mentale ecc).

La presidenza, inoltre, dovrà ancor più porre la massima attenzione verso CNA Impresa Donna, che in questi ultimi anni ha visto veramente crescere il proprio impegno a livello quantitativo ed a livello qualitativo.

Visto anche il processo di cambiamento culturale in atto, a maggior ragione CNA Toscana Centro deve cogliere l'occasione di fare la differenza e ritengo che noi abbiamo le risorse giuste per fare un ulteriore passo di qualità importante.

Lo stesso dicasi per il CNA Giovani Imprenditori il cui ottimo lavoro è sotto gli occhi di tutti e che non voglio venga disperso, ma anzi desidero venga ulteriormente implementato, anche mediante un coinvolgimento più diretto e fattivo nelle decisioni di governance dell'associazione.

Non mancheranno anche incontri fra Presidenza e Giovani Imprenditori ogni qualvolta loro lo ritengano necessario e viceversa.

- *Le sfide di CNA Toscana Centro*

1. Crescita associativa e fidelizzazione degli Associati esistenti

- **Campagne di Adesione:** è necessario implementare le campagne di adesione mirate per attrarre nuovi associati, utilizzando canali di comunicazione tradizionali e digitali.

- **Incentivi per Nuovi Soci:** dobbiamo offrire incentivi e vantaggi esclusivi per i nuovi soci, come sconti su servizi e accesso a iniziative di primo ingresso
- **Servizi Personalizzati:** sarà fondamentale lavorare per il continuo miglioramento dei servizi offerti agli associati, fornendo consulenze personalizzate e supporto continuo.
- **Customer satisfaction:** sarà molto utile prevedere a cadenza regolare sondaggi interni ed esterni che ci diano il polso in merito al reale livello di soddisfazione dei nostri associati, sia in merito all'azione sindacale, sia in merito ai servizi loro erogati.
- **Eventi e Networking:** dovremo organizzare eventi di networking e incontri periodici per favorire la collaborazione e lo scambio di idee tra gli associati.
- **Assistenza Personalizzata:** sarà necessario offrire servizi di consulenza personalizzata per rispondere alle esigenze specifiche di ogni impresa associata.
- **Convenzioni:** dovremo continuare a stipulare convenzioni con fornitori di servizi e prodotti per offrire vantaggi esclusivi agli associati.

2. Visibilità e Comunicazione

- **Branding:** ogni occasione sarà buona per rafforzare il brand di CNA Toscana Centro attraverso campagne di comunicazione mirate (anche in tv) e l'uso dei social media. Ed ogni dirigente sarà chiamato a condividere e fare propria la comunicazione istituzionale di CNA, dando un senso di squadra, di appartenenza e di valorizzazione del brand che ci accomuna.
- **Feedback:** dovremo creare canali di comunicazione diretti con gli associati per raccogliere feedback e migliorare continuamente la relazione con l'associato e i servizi offerti, anche sfruttando le nuove frontiere dell'IA

3. Digitalizzazione - Innovazione – Sostenibilità

- **Digitalizzazione:** sarà fondamentale proseguire con l'attuazione dei progetti di investimento interni per migliorare il sistema di produzione ed erogazione dei servizi verso gli associati.
- **Facilitatori di innovazione:** in risposta alle esigenze di mercato ed ai cambiamenti epocali in atto dovremo sempre più fornire supporto e consulenze per l'implementazione di soluzioni digitali nelle imprese associate, candidandoci ad essere facilitatori dei processi di innovazione, intermediando anche le competenze delle imprese nostre associate nel settore del terziario avanzato.
- **Sostenibilità:** dovremo fornire alle nostre imprese supporto nei processi aziendali volti all'implementazione del livello di sostenibilità aziendali, mettendo

a frutto le buone pratiche utilizzate internamente alla associazione e le nostre competenze.

4. Formazione e Lavoro

- **Formazione:** molto importante per i nostri associati è la formazione, intesa come formazione a 360 gradi. Innanzitutto fondamentale è il ruolo della nostra società CNA Formazione e Sicurezza che in modo crescente, grazie ad una conduzione molto buona sia a livello di governance sia a livello manageriale, si è ritagliata un ruolo fondamentale nei nostri territori, divenendo sempre più un punto di riferimento di primissimo livello. Nell'ambito della riorganizzazione delle società in atto, compito del nuovo gruppo dirigente sarà quello di preservare e valorizzare al massimo le potenzialità di queste attività sia per fidelizzare gli associati, sia per puntare ad un ulteriore aumento dello sviluppo associativo.
Al contempo l'associazione deve continuare la propria attività di lobby verso le istituzioni, affinché si creino sempre più occasioni di formazione specializzata dei nostri ragazzi, in modo tale da scongiurare il più possibile il mismatch fra domanda ed offerta di lavoro. La realizzazione della nuova sede ITS a Pistoia ne è un esempio concreto. A tal fine importantissimo è continuare a mantenere rapporti di alternanza scuola-lavoro e al contempo prevedere sempre più che i nostri dirigenti imprenditori possano (come già in parte adesso fanno) andare ad insegnare direttamente nelle scuole ai ragazzi i nostri mestieri ed a trasmettere loro le nostre professionalità; rafforzare, dunque, la nostra presenza nel sistema scolastico, attraverso un percorso continuo di orientamento alle professionalità artigiane, dove i nostri associati diventano protagonisti nel ruolo di insegnamento verso le professioni, per avvicinare il mondo dei giovani a quello delle piccole imprese e dell'artigianato. Infine altra azione importante in ambito formativo, sarà quella di avviare quanto prima un ciclo di formazione per i nostri imprenditori dirigenti, al fine di formare la nuova classe dirigente.
- **Lavoro:** dovremo proseguire nel lavoro già avviato di orientamento strategico delle politiche attive del lavoro, a partire dal Mismatch che ogni anno fornisce un utile strumento di analisi del mercato del lavoro e delle competenze necessarie al sistema delle piccole imprese, al fine di proporre soluzioni e progetti utili per attuare strumenti di programmazione efficaci per formare nuove competenze e inserirle nel mercato del lavoro.

5. Parità di genere

Per quanto riguarda il tema della parità di genere, rispetto al panorama complessivo, CNA Toscana Centro sta facendo la sua parte. È avviato nel 2025 un primo percorso di formazione interno finalizzato a costruire le basi per un cambio radicale di mentalità rispetto al tema della parità di genere, con l'obiettivo strategico di portare tutto il sistema verso la certificazione. Un percorso che oltre che divenire patrimonio interno

Em C Mel.

del nostro sistema, dovrà essere anche patrimonio delle imprese che rappresentiamo.

E' mia intenzione, come anche detto in precedenza, superare del tutto il problema a cominciare dal fatto che si dovrà sempre più ed ancor più diffondere una cultura della parità di genere senza precedenti.

In questa direzione va il fatto di voler aumentare in modo significativo la valorizzazione anche fattiva delle attività del nostro raggruppamento CNA Impresa Donna. Un'associazione come la nostra, con le peculiarità che la contraddistinguono, non può tradire questo tema.

Orizzonte esterno (istituzioni, rappresentanze datoriali e sindacali)

Rappresentanza e dialogo

- **Dialogo con le Istituzioni:** ritengo fondamentale rafforzare il dialogo con le istituzioni locali ed in un rapporto con le nostre articolazioni superiori anche con le istituzioni regionali e nazionali per rappresentare al meglio gli interessi delle imprese associate. Le aree territoriali saranno lo snodo fondamentale di portatori di interessi delle basi associative che rappresentano, in un dialogo costante con i governi locali, affrontando con serietà e trasparenza, in un costante atteggiamento apolitico, i problemi dei territori, facendosi carico delle proposte da portare alle istituzioni.
- **Tutela degli Interessi:** sarà determinante continuare a difendere i diritti e gli interessi delle imprese associate, dei cittadini e dei pensionati, intervenendo anche su questioni legislative e regolamentari. In questo caso fondamentale è continuare a svolgere una sana attività di lobby, volta ad intervenire concretamente nel momento in cui il decisore pubblico non ha ancora adottato decisioni irrevocabili.

Rapporti con le altre Associazioni di Categoria e Sindacati dei lavoratori

- **Comunicazione Aperta e Trasparente:** ci sarà sempre la massima disponibilità ad organizzare incontri regolari con i rappresentanti delle altre associazioni e con i sindacati dei lavoratori per discutere di temi comuni e per condividere proposte. Il rapporto fra associazioni altresì dovrà essere improntato al rispetto reciproco ed alla estrema correttezza. Ci attendiamo ed auspichiamo che anche le altre associazioni abbiano lo stesso approccio
- **Collaborazione su Progetti Comuni:** importante sarà riuscire ad identificare aree di interesse comune e sviluppare progetti congiunti di cui possano beneficiare tutti gli stakeholder coinvolti.
- **Riconoscimento e Rispetto Reciproco:** per far crescere il territorio in una logica di maggiore efficacia ed efficientamento del sistema della rappresentanza, dovremo riconoscere e valorizzare le competenze specifiche di ogni associazione, evitando ingerenze nei compiti altrui.

- **Allineamento Strategico:** in questo caso sarà fondamentale lavorare per identificare e perseguire obiettivi comuni che possano rafforzare la posizione delle imprese a livello locale, regionale e nazionale.
- **Relazioni sindacali:** la nostra associazione si renderà sempre disponibile ad un confronto sereno e corretto con le associazioni sindacali, sempre altresì nell'interesse dei nostri imprenditori e imprese associati.

Orizzonte di sistema - Rapporti con il Sistema CNA Regionale e Nazionale

Rapporto costante e collaborativo – al di là della presenza di CNA Toscana Centro, all'interno degli organi di rappresentanza regionale e nazionale, è necessario garantire uno stretto legame con i nostri livelli confederali, per contribuire alla crescita dell'intero sistema

Collaborazione su Progetti Comuni – dovremo fare un salto di qualità e giungere ad un superamento delle sovranità territoriali per vincere le sfide che ci attendono; è l'ora di cambiare passo soprattutto nella valorizzazione di progettualità territoriali che possono essere validamente messe a disposizione dell'intero sistema. Lo diciamo spesso ed ora dobbiamo essere consequenti: dobbiamo fare SISTEMA

Allineamento Strategico – stare allineati nei principi di condivisione strategica di un'organizzazione non significa necessariamente essere poco reattivi, anzi è opportuno e necessario che il nostro peso politico di rappresentanza possa essere esercitato e messo a disposizione per stimolare una continua crescita dell'organizzazione nello spirito dell'interesse collettivo di chi rappresentiamo

Valorizzazione delle competenze dei dirigenti espresse da CNA Toscana Centro

CNA Toscana Centro, come da tempo sta facendo, sarà sempre improntata alla valorizzazione delle tante competenze dei dirigenti espresse in un approccio costruttivo e non finalizzato meramente all'acquisizione di ruoli. Auspico un percorso elettivo interno al nostro sistema che impegni l'organizzazione tutta verso un processo di valorizzazione delle rappresentanze e che vada a premiare i territori virtuosi e le competenze migliori.

Anche in questo dovremo essere più efficaci nel fare sistema.

Comunicazione

Infine, anche se di essa vi sono accenni in alcuni punti, un capitolo a sé è quello della comunicazione, interna ed esterna.

Per quanto riguarda quella interna, dovremo far in modo che ognuno conosca le iniziative e gli eventi organizzati dagli altri dirigenti.

Al contempo dovremo migliorare la comunicazione verso l'esterno.

Abbiamo fatto veramente dei passi in avanti importanti negli ultimi anni, conquistando spesso prime pagine sia in periodici locali che nazionali e lo stesso abbiamo fatto in parte con l'utilizzo migliore e più efficace dei social.

Altresì nei prossimi anni dovremo fare un ulteriore passo in avanti.

Dovremo valutare una maggiore presenza anche nei mass media locali, magari prevedendo degli appuntamenti ad hoc a cadenza regolare.

Conclusioni

Insomma, CNA Toscana Centro deve e dovrà diventare ancora di più l'associazione di riferimento principale nei nostri territori e dovrà riuscire a far percepire a tutti la propria importanza in ogni ambito economico e sociale della vita di ognuno. Solo così potremo davvero contribuire fattivamente al raggiungimento dell'obiettivo nazionale di CNA Davanti a Tutti.

Al di là di tutto, questa resta la vera sfida che racchiude tutti gli altri sotto-obiettivi e tutti gli altri intendimenti che ho cercato brevemente di riassumere in queste poche pagine.

Da parte mia, se toccherà davvero a me, ci sarà tutta la disponibilità possibile e non mi risparmierò nell'impegno e nella messa a terra di questo programma di mandato, consapevole delle sfide enormi ed importanti che ci aspettano e ci aspetteranno e delle grandissime responsabilità che eventualmente andrò a prendermi.

Grazie davvero fin da ora per l'attenzione e per la disponibilità.

Pistoia, 14/04/2025

In fede

Emiliano Melani



