

A portrait of Paola Moschini, a woman with shoulder-length brown hair and blue eyes, wearing a dark blue pinstriped blazer. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark and out of focus.

580

18 APRILE 2026

IL SETTIMANALIA
de il

CAMELOT ilQI

CONCLUSA LA
STAGIONE 2025/26
CON L'AREA
SISTEMA.RE

ABITARE CO.

INTERVISTA A
GIUSEPPE CRUPI
SUL MERCATO
RESIDENZIALE

CERTIFICAZIONI NON SOLO COMPLIANCE MA IDENTITÀ

PAOLA MOSCHINI DI MACRO DESIGN STUDIO
RIPERCORRE L'EVOLUZIONE SOCIETARIA IN AMBITO ESG

A portrait of Paola Moschini, a woman with long brown hair, wearing a purple top and a necklace, against a dark background.

OLTRE IL BOLLINO COSTRUIRE VALORE CON L'ESG

*Paola Moschini racconta il percorso di crescita
di Macro Design Studio*

di Patrizio Valota



In un contesto economico in cui la sostenibilità rappresenta una leva strategica sempre più rilevante, **Macro Design Studio** ha intrapreso un percorso strutturato volto a integrare in modo organico i principi ESG all'interno della propria identità e del proprio modello organizzativo. Con **Paola Moschini**, Amministratrice Unica della società, ripercorriamo le motivazioni, le scelte e le tappe che hanno accompagnato questa evoluzione, evidenziando come governance, sistemi di gestione e certificazioni siano divenuti strumenti concreti di crescita e consolidamento aziendale.



”

*Più che da una
spinta normativa,
la nostra scelta
è nata da
un'esigenza
valoriale interna*

QUANDO AVETE DECISO DI INTRAPRENDERE UN PERCORSO STRUTTURATO VERSO LA SOSTENIBILITÀ, QUAL È STATA LA MOTIVAZIONE PRINCIPALE? È NATA DA UNA SPINTA NORMATIVA, DA UNA RICHIESTA DEL MERCATO O DA UNA SCELTA VALORIALE INTERNA?

Come società nata per accompagnare il settore immobiliare in percorsi di sostenibilità certificata, possiamo dichiarare che la sostenibilità è parte integrante del nostro DNA, prima ancora che un servizio da offrire. Negli anni ci siamo dati obiettivi di crescita professionale sempre più strutturati,



ampliando progressivamente le nostre credenziali nel mondo delle certificazioni e dei rating di sostenibilità. Parallelamente, man mano che l'azienda cresceva, abbiamo iniziato a definire obiettivi aziendali interni altrettanto chiari, a partire dall'ottenimento, nel 2017, dell'etichetta Just, che ha reso chiaro anche all'esterno il nostro impegno di equità sociale e inclusione e ci ha posizionati come realtà pioniera a livello europeo. Il percorso si è poi consolidato con l'adozione del sistema di gestione ISO 9001 e ISO 14001, per ancorare la nostra identità non solo alla competenza tecnica, ma anche a una struttura organizzativa coerente con i principi che promuoviamo. Più che da una spinta normativa, la nostra scelta è nata da un'esigenza valoriale interna: applicare a noi stessi, in modo credibile, lo stesso livello di rigore e ambizione che offriamo ai nostri clienti quando li accompagniamo nei loro percorsi ESG.

”

*Per una PMI,
la difficoltà
più grande
è evitare
che questi
standard si
trasformino
in pura
burocrazia*

**AVETE ADOTTATO SISTEMI DI GESTIONE
COME ISO 9001 E ISO 14001: COSA VI
HA SPINTO A FARLO? PER UNA PMI,
QUAL È LA DIFFICOLTÀ MAGGIORE
NELL'IMPLEMENTARE QUESTI STANDARD E
COME AVETE EVITATO CHE DIVENTASSERO
SOLO UN ADEMPIMENTO FORMALE?**

L'adozione delle certificazioni ISO 9001 e 14001 nasce dalla convinzione che lavorare con un sistema di qualità significhi lavorare meglio, con regole chiare e condivise, a beneficio sia dell'organizzazione sia dei nostri clienti. Sentivamo il bisogno di superare le logiche basate sulle interpretazioni individuali, costruendo un quadro comune di procedure che definisse in modo trasparente la gestione delle commesse, lo standard minimo di qualità atteso e le condizioni per una reale continuità aziendale. Per una PMI, la difficoltà più grande è evitare che questi standard si trasformino in pura burocrazia: se il sistema di gestione viene vissuto come qualcosa di esterno al lavoro quotidiano, finisce per diventare



un adempimento formale e non un alleato. Nel nostro caso, è successo l'esatto contrario perché il bisogno è nato dall'interno: le procedure sono state costruite per rispondere a esigenze reali, dalla tracciabilità dei processi alla possibilità per più persone di lavorare sullo stesso progetto senza perdere continuità, e sono diventate uno strumento vivo a supporto del team. Anche la decisione di rivedere periodicamente il sistema, aggiornandolo e rendendolo più aderente alle nostre peculiarità, conferma che non cerchiamo un "bollino", ma un modello organizzativo che accompagni la crescita dell'azienda nel tempo.

”

Delegare significa avere fiducia nei collaboratori, ma anche essere abbastanza generosi da accettare di non essere più il centro di ogni decisione e di lasciare ad altri la titolarità di progetti e responsabilità che prima erano concentrati

IL TEMA SI È POI AMPLIATO VERSO GOVERNANCE E COMPLIANCE: COSA HA DETERMINATO QUESTO PASSAGGIO? COME SI STRUTTURA UNA GOVERNANCE ESG IN UNA REALTÀ DI DIMENSIONI MEDIO-PICCOLE?

Il passaggio verso una governance più evoluta è avvenuto quando, a partire dal 2023, abbiamo scelto di intraprendere un nuovo percorso per comprendere con lucidità la nostra organizzazione e capire in quale

direzione si voleva e si poteva crescere. Da questa analisi è emerso un elemento tipico delle PMI: molte funzioni operative, tecniche e decisionali convergevano su una sola figura, con il rischio di rendere l'azienda troppo dipendente dal contributo di pochi e di limitare la possibilità di scalare. Abbiamo quindi lavorato su un nuovo organigramma, definendo prima le funzioni e poi associando ruoli e persone, attraverso momenti di confronto, test e colloqui che ci hanno permesso di valorizzare in modo più esplicito le competenze di ciascuno. In una realtà medio-piccola, la governance ESG si costruisce soprattutto intorno a due parole: fiducia e generosità. Delegare significa avere fiducia nei



collaboratori, ma anche essere abbastanza generosi da accettare di non essere più il centro di ogni decisione e di lasciare ad altri la titolarità di progetti e responsabilità che prima erano accentrati. Questo cambio di paradigma ci ha consentito di liberare tempo ed energie per la visione strategica e lo sviluppo commerciale, rendendo la struttura più resiliente e allineata ai principi di buona governance che consideriamo parte integrante del nostro approccio ESG.

” In una realtà media o piccola, la governance ESG si costruisce soprattutto intorno a due parole: fiducia e generosità

”

La recente scelta di diventare Società Benefit ha infine formalizzato attraverso lo statuto le finalità di bene comune che l'azienda già perseguiva con il proprio fare quotidiano

COME AVETE DECLINATO IN MODO CONCRETO LE TRE DIMENSIONI ESG NELLA VOSTRA ATTIVITÀ QUOTIDIANA? IN CHE MODO QUESTO PERCORSO HA GENERATO VALORE REALE PER L'AZIENDA?

Negli ultimi anni abbiamo partecipato a questionari e valutazioni ESG promossi da soggetti istituzionali e di categoria, che ci hanno offerto una griglia di lettura utile per capire dove

eravamo già solidi e dove potevamo rafforzarci. Da qui è nata la volontà di allineare in modo sistematico le nostre scelte alle tre dimensioni ESG, facendo leva sia su strumenti che già conoscevamo sia su nuovi percorsi di certificazione. Sul versante ambientale abbiamo consolidato il sistema di gestione ISO



14001, collegandolo alla nostra attività quotidiana e alle scelte operative che riguardano i nostri processi interni. Sul piano sociale abbiamo intrapreso il percorso di certificazione secondo la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere, che ci ha consentito di misurare e rendere tracciabili politiche di inclusione ed equità che fanno parte della nostra identità, integrandole con l'etichetta di equità sociale Just. Per la governance, oltre al lavoro sulla struttura organizzativa, abbiamo adottato il Modello Organizzativo ai sensi del D.Lgs 231/2001 e il relativo Codice Etico, avviato la certificazione CMMC Level 1 per presidiare gli aspetti di sicurezza e affidabilità nelle informazioni che rendono trasparente verso l'esterno il nostro profilo di rischio e di sostenibilità, oltre ad aver ottenuto il livello B del rating ESG Synesgy.

La recente scelta di diventare Società Benefit ha infine formalizzato attraverso lo statuto le finalità di bene comune che l'azienda già perseguiva con il proprio fare quotidiano. Macro Design Studio è un'azienda che non si basa solo sul valore economico, ma punta a generare valore sociale e ambientale per noi e i nostri stakeholder e le comunità che ci ospitano. Organizzare vuol dire anche fare chiarezza, dare una struttura, da qui la nascita della business unit Corporate ci ha permesso di trasformare questa esperienza in una linea di consulenza dedicata alle aziende. Il valore reale per Macro Design Studio nasce dalla combinazione di questi elementi: da un lato miglioriamo la nostra capacità

” Macro Design Studio è un'azienda che non si basa solo sul valore economico, ma punta a generare valore sociale e ambientale



di governare processi, persone e impatti in modo coerente con i criteri ESG; dall'altro possiamo proporre ai clienti un accompagnamento basato su strumenti che abbiamo sperimentato su di noi, ampliando il nostro raggio d'azione dal mondo dei buildings alla consulenza ESG corporate.

”

*Alcune
procedure hanno
semplicemente
dato forma
a modalità
di lavoro già
consolidate, altre
hanno introdotto
approcci nuovi*

QUAL È STATA LA SFIDA PIÙ COMPLESSA IN QUESTO VOSTRO PERCORSO?

La sfida più
complessa è stata
trasformare scelte
di governance,

sistemi di gestione e percorsi ESG in qualcosa di realmente condiviso con tutto il team. Siamo un'organizzazione che lavora su molte progettualità in parallelo e trovare il tempo per fermarsi, spiegare, confrontarsi e dare senso alle decisioni può sembrare controintuitivo, ma è proprio questo passaggio che fa la differenza tra un cambiamento formale e un cambiamento culturale. Abbiamo lavorato perché le scelte strategiche non fossero vissute come qualcosa di calato dall'alto, ma sorgessero da esigenze interne, legate all'ascolto, discusse insieme, per poi essere tradotte in pratiche operative e diventare così realmente patrimonio comune dell'azienda. Alcune procedure hanno semplicemente dato forma a modalità di lavoro già consolidate, altre hanno introdotto approcci nuovi, chiedendo a tutti di mettersi in discussione e di sperimentare, con inevitabili aggiustamenti lungo il percorso. Questo processo continuo di ascolto, dialogo e revisione è impegnativo, ma è anche ciò che rende autentico il nostro modo di intendere la sostenibilità: accompagnare in un percorso di crescita e condivisione i nostri stakeholder interni ed esterni.



www.ilqi.it

CONTATTACI PER PRENOTARE UNO SPAZIO PUBBLICITARIO A service@ilqi.it

info@ilqi.it - www.ilqi.it

IL SETTIMANALE DE IL QUOTIDIANO IMMOBILIARE

FONDATA DA
Guglielmo Pelliccioli

REDAZIONE
Kevin Massimino, Patrizio Valota,
Pietro Zara

CONSULENZA EDITORIALE
Daily Real Estate sas
di Lara Pelliccioli

GRAFICA E IMPAGINAZIONE
Massimo Ghilardi

**RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE,
SERVIZI E ABBONAMENTI**
Simona Galiero, Paolo Pelliccioli

IMMAGINI E VIDEO
Andrea Bassis, Giuliano Bellini

WEB E DIGITALE
Matteo Belotti

EDITORE
DAILY REAL ESTATE S.R.L.
Via Copernico, 40
24069 Trescore B.rio (BG)
Iscrizione ROC N.22163

LEGALE RAPPRESENTANTE
Luca Pelliccioli

DIRETTORE RESPONSABILE
Marco Luraschi

CONTATTI
Tel. +39 035-211356
www.ilqi.it - info@ilqi.it

**AUTORIZZAZIONE
TRIBUNALE DI AREZZO
N.1/13 DEL 03.01.2013**

© Copyright Daily Real Estate s.r.l.
– Bergamo

La pubblicità non supera il 45%
del numero delle pagine della
rivista. Foto e immagini dell'editore
o di ©Shutterstock a eccezione
di quelle fornite direttamente
dagli autori.

Ai sensi dell'art.2 comma 2 del codice
di deontologia relativo al trattamento
dei dati personali nell'esercizio
dell'attività giornalistica, si rende nota
l'esistenza di una banca dati personali
di uso redazionale presso la sede di Via
Copernico, 40 Trescore B.rio (BG).
Gli interessati potranno rivolgersi
al responsabile del trattamento dei
dati presso detta sede per esercitare i
diritti previsti dal D.lgs 196/2003 e del
Regolamento UE 2016/679 "GDPR"
Informativa sulla Privacy alla pagina
web www.ilqi.it/condizioni#privacy.



50