



La famiglia ISO 9000

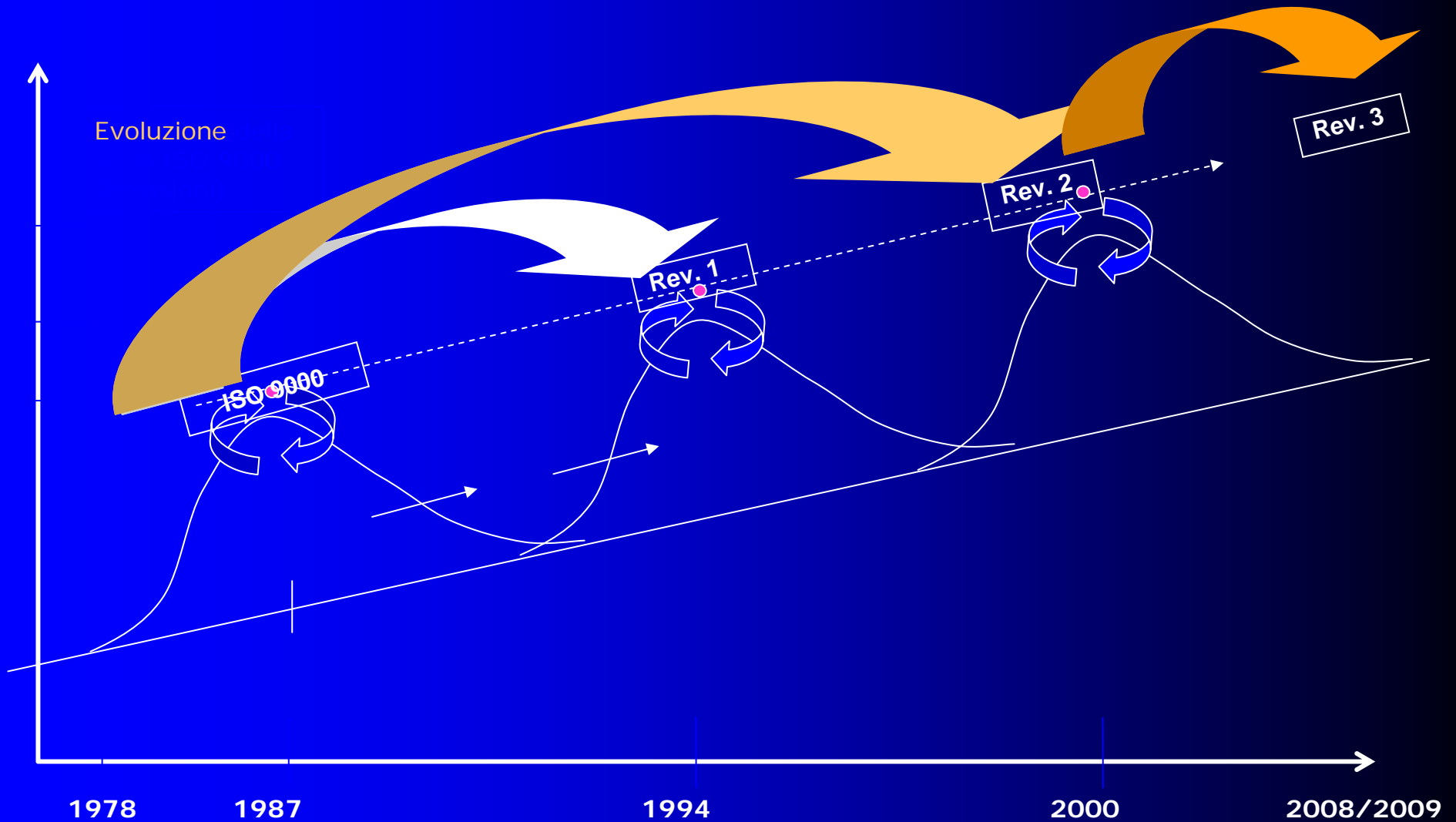
Il senso dell'evoluzione : ieri, oggi, domani

Giovanni Mattana

Firenze 11.04.2008

L'evoluzione delle ISO 9000

in relazione alla evoluzione delle prassi aziendali per la Qualità





ISO 9001:1987- SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

- 1987- Nella presente norma sono indicati i requisiti del sistema qualità da utilizzare quando sia contrattualmente previsto che il fornitore debba dare evidenza della propria capacità di progettare e fornire un prodotto.

Le prescrizioni della presente norma mirano essenzialmente a **evitare che si verifichino non conformità** nelle varie fasi del processo produttivo, dalla progettazione fino all'assistenza



ISO 9001:2000-SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

- 2000 -La presente Norma Internazionale specifica i requisiti del sistema di gestione per la qualità quando un'organizzazione:
 - a) deve dimostrare la propria capacità a fornire con regolarità un prodotto che soddisfi i requisiti del cliente e i requisiti applicabili in ambito regolamentato e,
 - b) **desideri accrescere la soddisfazione del cliente per mezzo della efficace gestione del sistema, inclusi i processi per il miglioramento continuo del sistema** e attraverso l'assicurazione della conformità ai requisiti del cliente ed a quelli cogenti.



Un cambiamento sostanziale

- **Passaggio da**

Le aziende devono adeguarsi alla Norma,

a

*Le aziende devono avere un sistema conforme,
capace di ottenere gli obiettivi che si è dato,
capace di soddisfare i clienti,
capace di migliorare la propria efficacia.*

Il riferimento era diventato l'azienda, non la norma

I PRINCIPALI MODELLI E LE LORO DIFFERENTI FINALITÀ



COME EVOLVE?

Il successo della Qualità è dovuto ai problemi e bisogni ai quali ha saputo dare una risposta

- Quali nuove esigenze oggi ?
- Quali problemi tendenziali?



Quali Prospettive per la Qualità?





OGGI: COSA MIGLIORARE?

Quale situazione e problemi rispetto ai metodi acquisiti?

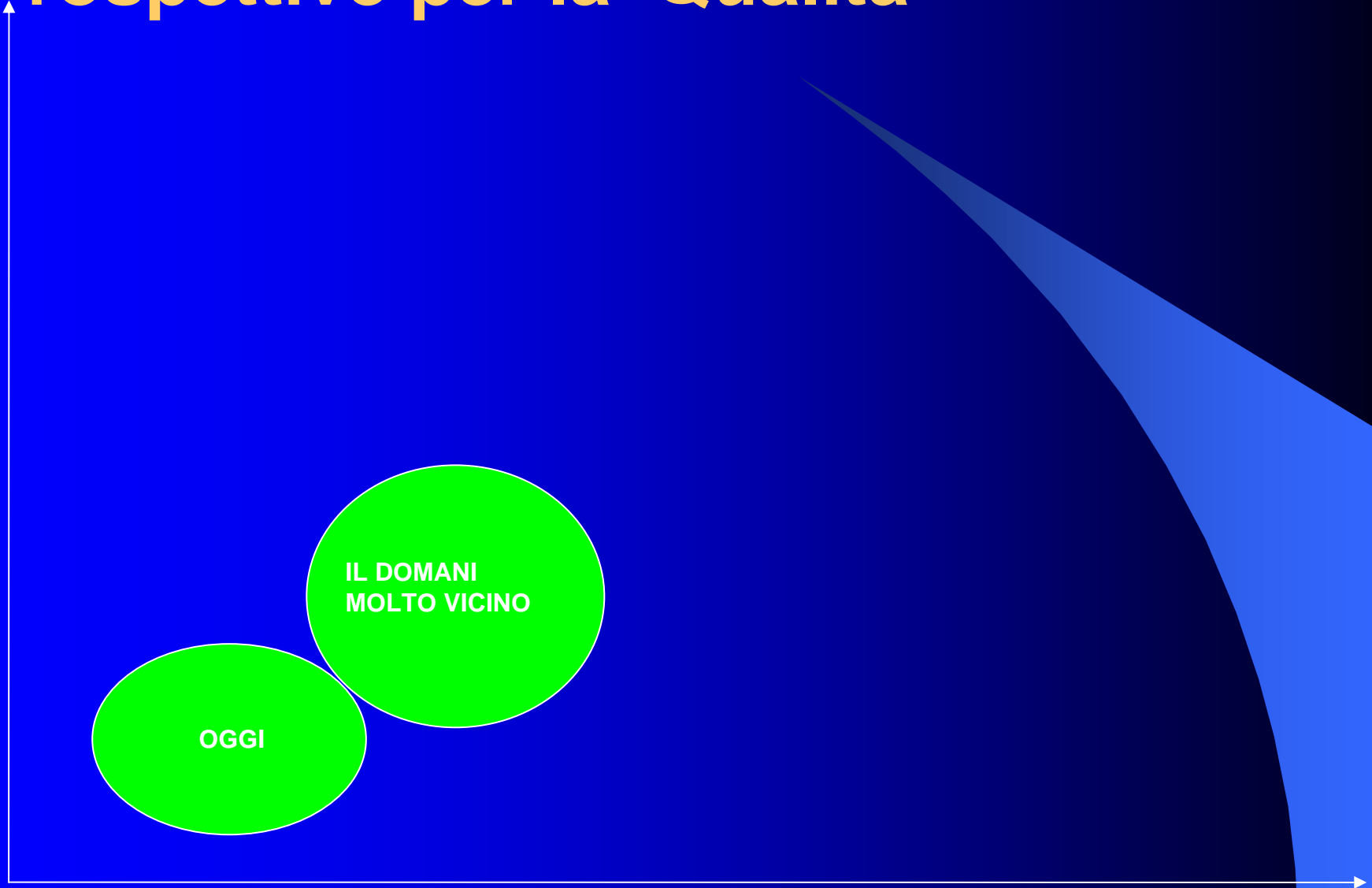
- Prima necessità ***"RIDARE SPESSORE!"***
Certamente abbiamo un problema complessivo di **recupero di terreno**, di pervasività maggiore, di accelerazione nell'acquisizione di padronanza dei processi, di visione sistemica, di valutazione di efficacia, di rinforzo alle prassi di autovalutazione e di Benchmark.
- Ma anche di **uscire dalla logica della soglia minima**, quasi fosse la ricetta universale, per guardare ai *percorsi*, per accelerare il passo lungo il viaggio del miglioramento.

OGGI

- Saper applicare i metodi che esistono (tanti!)
- Mettere più valore nell'applicazione degli strumenti
 - Processi, mondo clienti, obiettivi, efficacia del sistema, coinvolgimento
 - Mettere più valore nella misurazione delle performances, nelle diagnosi e nell'audit
- Saper dare un valore aggiunto alla propria organizzazione e aiutare le organizzazioni a convergere più rapidamente sugli obiettivi emergenti.



Prospettive per la Qualità





IL DOMANI CHE GIÀ SI INTRAVVEDE

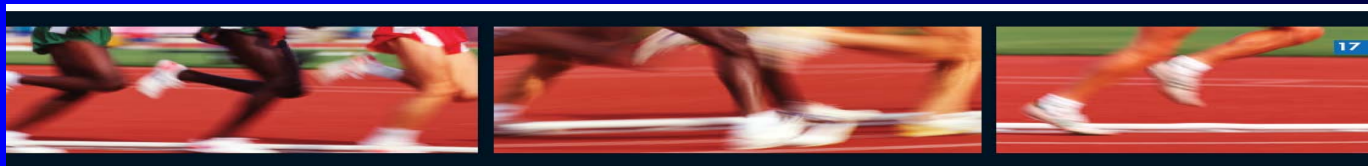
A quali nuove esigenze delle organizzazioni la disciplina e la pratica della qualità sapranno dare risposte?

- Responsabilità Sociale
- Sostenibilità
- Aiutare a creare il clima dell'organizzazione
- Grande capacità di relazioni
- Balanced Scorecards
- Innovazione (Triz)
- Benchmarking
- Aiutare l'organizzazione a crescere
- Applicare i metodi alle caratteristiche 'intangibili'

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY

Gli Studi sul futuro

- **1995 -Emerge l'esigenza di maggior attenzione a che cosa, oggi, sta determinando il futuro**
- **Quattro Studi: 1996-1999-2001-2005**
Anche Spagna, Argentina, Messico hanno avviato iniziative di approfondimento del tema
- **Un primo risultato: la consapevolezza di aver finora sottovalutato il tasso di cambiamento**



L'IMPATTO SUI RUOLI PER LA QUALITÀ

■ Dispersione e integrazione delle funzioni

La qualità crescerà di importanza per tutte le organizzazioni ma nello stesso tempo diminuiranno le *funzioni qualità*. Gli strumenti della qualità saranno utilizzati da una vasta tipologia di persone rendendo più incerti i confini della *professione Qualità*. Ciò può aprire nuovi ruoli di integratori, di 'allenatori', di animatori, ...

■ Creazione di una nuova generazione di strumenti e tecniche

Ciò richiederà un cambio di mentalità e anche approcci *controcorrente* e creazione di hub multidimensionali.

■ Rivalutazione del *lato umano della Qualità*

Un *quality professional* sarà *più* che un buon tecnico degli strumenti della qualità; dovrà essere capace di prendere decisioni corrette per l'organizzazione ed essere abile nell'integrare sistemi e processi per ottenere gli obiettivi (bilanciati) voluti, ma anche avere la capacità di *energizzare le organizzazioni*; dovrà cioè possedere una combinazione di *competenze tecniche, manageriali e 'sociali/rivolte alle persone'*;

■ Enfasi sugli aspetti economici

L'economia della qualità riemergerà come la più critica dimensione della qualità, occorrono evidenze più dirette.

LO STUDIO ASQ 2005



FORZE CHIAVE DETERMINANTI

1996	1999	2002	2005
			Globalizzazione
			Innovazione
			Creatività e cambiamento
			Outsourcing
			Sofisticazione dei Consumatori
			Creazione di Valore
			Cambiamenti nella Qualità

LO STUDIO ASQ 2005



FORZE CHIAVE DETERMINANTI

- **Globalizzazione**
- **Innovazione – Creatività – Cambiamento**
Comporta necessità di aumentare il contributo della qualità al vertice, con ruolo determinante della *conoscenza*, con contributi alla progettazione, con contributi alla flessibilità, anche del sistema, alla personalizzazione delle prestazioni ...
- **Outsourcing**
Cugina della globalizzazione, diventerà sempre più pervasiva ed indipendente dallo spazio.
- **Sofisticazione dei consumatori**
Cresceranno ulteriormente le attese su tutte le poste della transazione; la capacità anticipatoria di coglierle giocherà un ruolo crescente.
- **Creazione di Valore**
La qualità dovrà creare valore in ogni cosa fatta; e dal punto di vista delle PI; valore include sostenibilità e *Triple bottom line (aspetti sociali e ambientali oltre che risultati finanziari)*

GLI IMPATTI DELLE FORZE CHIAVE

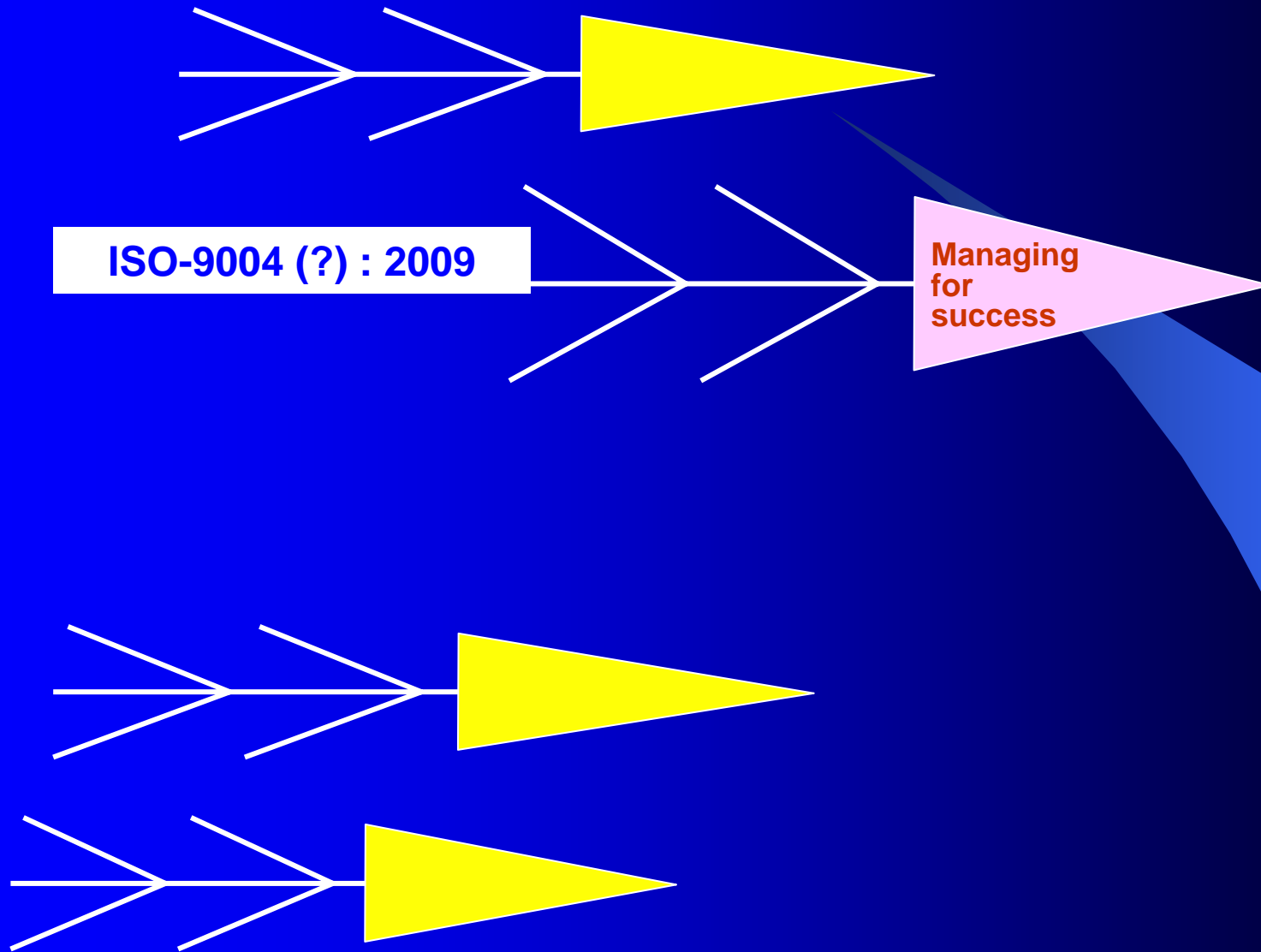
- Le forze chiave hanno impatti differenziati nei differenti scenari
- L'impatto sulla qualità
 - privilegiato un approccio sistemico (qualità anche per i sistemi di sistemi)
 - gestire la velocità
 - anticipazione (verso il mercato, verso i cambiamenti, verso gli obiettivi e le strategie)
 - la Qualità diventa gestione dei rischi (di progetto, di prodotto, di ambiente, di mercato,...)
 - la Qualità deve diventare strategica, non solo tattica



QUANTO SIAMO PREPARATI PER IL FUTURO?

- Cosa sappiamo rispondere?
- Quanto stiamo investendo per capire le tendenze ed adeguarci?
- Il mondo ipotizza un ruolo più alto di quello che le nostre aziende sembrano richiedere?

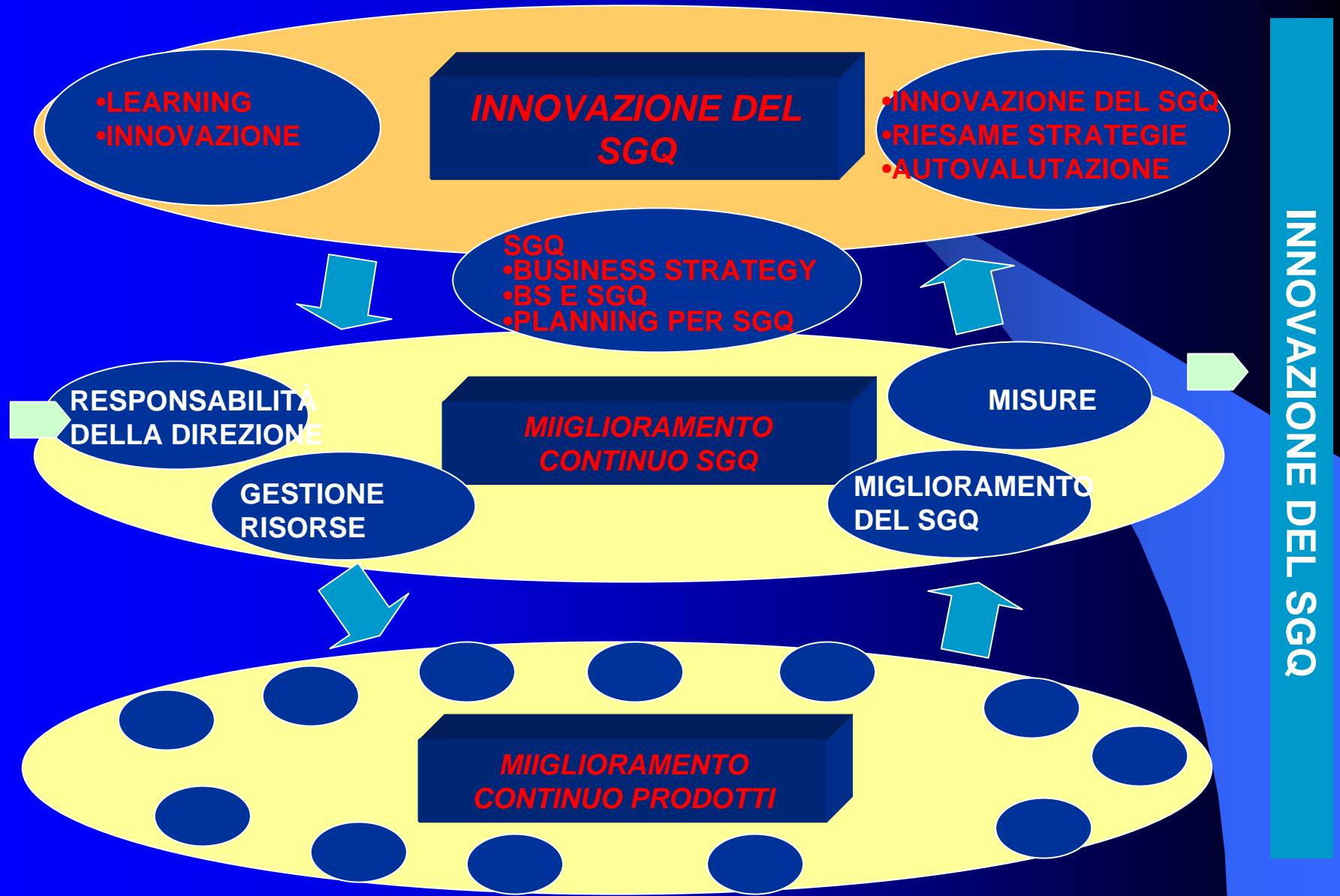
I PRINCIPALI MODELLI E LE LORO DIFFERENTI FINALITÀ



UN MODELLO ESTESO DI SGQ GIAPPONE 2003, rivisto 2005



REQUISITI DI CLIENTI + P.I.





Titolo:

Quality management systems -

Managing for success -

A quality management approach

success

<of an organization>

result of the ability of an organization or its activities to maintain and develop its performance in the long term.

Note. The success of an organization emphasizes the need for a balance between its economic or financial interests and the needs of its interested parties, such as customers, users, investors / shareholders (owners), people in the organization, suppliers, partners, interest groups and communities.



Cosa intendiamo per **SUCCESSO**?

Duraturo in termini di adeguatezza, sinergia, autosostentamento, durata, sviluppo?

- **rispetto al contesto esterno:**

- quanto allineato con le priorità dei clienti, quanto sinergico con la catena di fornitura, quanto apprezzato dalle Parti Interessate pertinenti e attento ad individuare con esse nuove sinergie?

- **rispetto al contesto interno:**

- quanto coerente con l'operatività corrente, ma anche con le strategie dell'organizzazione, con le priorità del vertice, quanto efficace nel raggiungere gli obiettivi stabiliti, ed anche quanto ritenuto efficace da tutti i ruoli e le persone coinvolte, quanto vissuto come utile, quanto migliorabile?

- **rispetto al contesto di sviluppo:**

- quanto capace di evolvere con le esigenze e creare valore per tutte le Parti interessate? Quanto capace di utilizzare gli strumenti utili per ottenere uno sviluppo sostenibile? Quanto capace di fare delle *diagnosi* che aiutino a individuare i punti deboli nel percorso verso tale obiettivo?



da DESIGN SPECIFICATION FOR THE *REVISION OF ISO 9004*

Structure of the standard

ISO 9004:2008 shall be developed to include the following parts

- **A Top management oriented part**, with a compact writing style, focussing on strategic issues, and describing managerial processes
- **An Operational management oriented part**, with practical guidance for the implementation of operational processes and the improvement of those processes.

ISO 10014:2006



ISO 9004
ASSESSMENT

MANAGEMENT CRITERIA MANAGEMENT VISION

Customer focus

Leadership

Involvement of people

Process approach

System Approach to management

Continual Improvement

Factual Approach to decision making

Mutually beneficial supplier relationships

OPERATIVE VISION



MANAGEMENT CRITERIA AND PRINCIPLES

Quality system Requirements

Best-in-class performance

5

Quality system Requirements

Continual improvement emphasized

4

Quality system Requirements

Stable formal system approach

3

Quality system Requirements

Reactive approach

2

REQUIREMENTS GUIDELINES

Quality system Requirements

No formal approach

1

Maturity level

2004.11.30 ISO/TC176/SC 2/N693



da CD3 e DESIGN SPECIFICATION

Introduction

- 1 Scope
- 2 Normative reference
- 3 Terms and definitions
- 4 Managing for the success of an organization**
- 5 The organization's business environment**
- 6 Strategy formulation, planning and deployment**



5.2 Monitoring

L'organizzazione dovrebbe mettere in alto un processo per monitorare il suo contesto di business e la sua situazione interna, per essere in grado di raccogliere dati e informazioni necessarie per:

- a) Comprendere e identificare le necessità presenti e future e le attese di tutte le parti interessate individuate;
- b) Valutare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e i vincoli, di :
 - offerte alternative, competitive o di nuovi prodotti;
 - tecnologie e mercati attuali ed emergenti;
 - cambiamenti attuali o previsti nei requisiti di legge;
- c) Comprendere il mercato del lavoro ed i suoi effetti sui comportamenti delle persone;
- d) Comprendere le tendenze sociali, economiche ed ecologiche nonché gli aspetti culturali, che possono avere impatto sulle attività dell'organizzazione;
- e) Identificare l'evoluzione delle risorse sul medio e lungo termine, incluse le risorse naturali;
- f) Valutare le capacità correnti dell'organizzazione dei suoi processi (vedi Annessi A e B).



5.3 Analyzing

L'organizzazione dovrebbe analizzare il proprio contesto di business, identificare i rischi e le opportunità, considerare scenari per gestirli. L'organizzazione dovrebbe raccogliere i dati e informazioni pertinenti, e analizzare il loro impatto potenziale sulle proprie politiche e strategie.

I dati e le informazioni raccolte dovrebbero permettere analisi di aspetti quali:

- a) quali sono le necessità ed aspettative attuali delle parti interessate e come possono evolvere;
- b) quali prodotti esistenti forniscono il maggior valore alle proprie parti interessate;
- c) quali prodotti l'organizzazione dovrà realizzare in futuro per venire incontro ai mutamenti nelle necessità ed aspettative delle proprie parti interessate;
- d) come evolverà il mercato per i prodotti dell'organizzazione nel medio e lungo termine;
- e) come nuove (future) tecnologie potranno influenzare il business dell'organizzazione;
- f) quali nuove competenze saranno necessarie al personale dell'organizzazione nel medio e lungo termine;
- g) quali cambiamenti influenti sull'organizzazione ci si potrà aspettare in campo legislativo, nel mercato del lavoro e nel mercato delle altre risorse.



6 Strategy formulation, planning and deployment

- **6.1 General**
- **6.2 Strategy formulation**
- **6.3 Strategy planning**
- **6.4 Strategy deployment into processes and structures**
- **6.5 Communication**



da CD3 e DESIGN SPECIFICATION

Introduction

- 1 Scope
- 2 Normative reference
- 3 Terms and definitions
- 4 Managing for the success of an organization**
- 5 The organization's business environment**
- 6 Strategy formulation, planning and deployment**
- 7 Resources**
- 8 Process management**
- 9 Measurement and analysis**
- 10 Improvement, innovation and learning**

Annex A (informative)

Managing for success – The self-assessment tool



10 Improvement, innovation and learning

10.1 General

- Miglioramento, innovazione e apprendimento sono essenziali per un'organizzazione che sia di successo.
- Gli elementi chiave per un miglioramento efficace e per i processi di innovazione e apprendimento, sono i metodi usati, idonee fonti di informazione, condizioni adeguate, velocità, prontezza, flessibilità, persone competenti e motivate e la leadership per la gestione delle persone coinvolte in questi processi.
- Miglioramento, innovazione e apprendimento dovrebbero essere applicate ai suoi
 - prodotti,
 - processi e loro interfacce,
 - struttura organizzativa,
 - sistema di management, e
 - aspetti umani e cultura.
- È l'apprendimento la base per un efficace ed efficiente miglioramento e per i processi di innovazione. Una larga partecipazione del personale, interno ed esterno all'organizzazione, è essenziale per l'efficacia di questi processi.

LE TAPPE DEL VIAGGIO VERSO IL SUCCESSO



Lo strumento di **autovalutazione**

A.1 Introduction

Un'organizzazione dovrebbe usare l'autovalutazione per stabilire il proprio livello di successo, per identificare opportunità di miglioramento, per stabilire priorità per il miglioramento e piani di azione. I risultati dell'autovalutazione dovrebbero essere un valido input entro il suo processo di riesame e quindi tale autovalutazione dovrebbe essere ripetuta periodicamente .

Lo strumento di autovalutazione presentato in annesso è basato sulle linee guida di questa norma e include distinte tabelle di autovalutazione per la valutazione strategica e per quella operativa

A.2 Strategic self-assessment

A.3 Operational self-assessment

A.4 Using the self-assessment tool

A.5 Self-assessment results and improvement planning

Table A.1 – Strategic self-assessment; Correlazione tra gli elementi della strategia e i livelli di successo



Success level	1. Beginner	2. Proactive (Beginner + ...) <i>{Equivalent to ISO 9001}</i>	3. Flexible (Proactive+...)	4. Progressive (Flexible+...)	5. Successful (Progressive+...)
Su che cosa siete focalizzati?	Products, shareholders and some customers	Customers, statutory and regulatory requirements	Some additional interested parties and people	Balanced focus on current interested parties	Balanced focus on emerging interested parties
Di che tipo è il Vs. approccio?	Reactive	Process management based	Process management enabling flexibility	Effective interrelated processes approach including key suppliers and partners	Effective interrelated process approach that includes innovation
Che cosa fa scattare il miglioramento?	Complaints and financials	Customer satisfaction data and key performance indicators	Inputs from suppliers, partners and own people	Inputs from other interested parties	Inputs from emerging interested parties
Quali attività e sistemi avete in atto?	Basic working procedures in place	Quality management system implemented	Effective and integrated management system	Speed, flexibility and innovation are supported by the management system	Management system supported by benchmarking
Che risultati ottenete?	Anecdotal (random) evidence of results	Some predictable results	Predictable results	Consistent, positive results, sustained trends	Results above industry average achieved and maintained in the long term
Come avviene l'apprendimento nella vs. organizzazione?	Individual and anecdotal	Systematic learning from successes and failures	Shared learning inside the organization	Continual improvement based on learning and a culture of sharing	Learning shared with relevant interested parties



Table A.3.3 – Operational self-assessment; Correlation between the clauses of this International Standard and levels of success.

Clause 6 Strategy formulation, planning and deployment

Success Level Clause	1. Beginner	2. Proactive (Beginner + ...)	3. Flexible (Proactive+...)	4. Progressive (Flexible+...)	5. Successful (Progressive+...)
6.1 General 6.2 Strategy formulation	The strategy, policies and a few objectives are defined in an ad-hoc way. Only product related aspects are formulated. Use of the formulated strategy and policies is limited. Short term objectives are used in daily operations.	A process for the formulation of the strategy and policies is in place. The strategy and policies are related to customers' needs and expectations only. Objectives are well defined.	A vision and mission are defined. Strategy and policy formulation includes consideration of those aspects relating to technology, suppliers, partners, people, as well as statutory, social, economic and environmental protection requirements.	The strategy, policies and objectives are formulated in a structured manner i.e. the responsibilities, resources, structure and system for their formulation are well defined. The strategy and policies cover aspects relating to all relevant interested parties.	A process for the periodic review and revision of the mission, vision, strategy, policy and objectives is in place. The strategy and policies are seen as one of the important and effective motivational factors for the people in the organization.
6.3 Strategy planning	The planning process is organized in an ad-hoc manner. Strategic plans are defined for product realization.	Plans are developed after balancing the needs and expectations of customers. The strategy and policies are translated into objectives for different levels in the organization.	Plans are developed after balancing the needs and expectations of relevant interested parties. The planning process includes consideration of changing trends and any necessary alignment with organizational objectives.	The plans reflect the timeframes, ownership and resources needed. Structured and periodic reviews, and tracking and updating of plans, is in place, based on past learning. Reviews include proposals for changes in the strategy and policies.	The planning process includes evaluation of strategic opportunities and risks. The effective monitoring and reporting mechanisms are in place, with feedback to the planning process.
6.4 Strategy deployment into processes and structures	Basic working procedures are in place with limited linkages to the strategy. Deployment is limited to the assignment of objectives to key processes.	A quality management system is implemented; the strategy and policies are used as starting points in the establishment of structures and processes.	Process maps are constructed in alignment with the formulated strategy, and integrating processes and their interfaces inside the management system.	A process owner is identified for each process. Key performance indicators are defined for each process in alignment with the strategy.	The management system is reviewed and updated, in alignment with any changes in the strategy, and gives feedback to strategy development.
6.5 Communication	Communication takes place in a reactive way, initiated by legal, financial or internal management requirements.	A systematic process for external and internal communication is defined and implemented.	Effective systems are in place to communicate the changes in strategy and plans to relevant people within the organization.	Pertinent changes in policy are communicated to defined interested parties outside the organization.	The effectiveness of the communication process is reviewed periodically. There is evidence to show that benefits have been achieved.



Table A.3.3 – Operational self-assessment; Correlation between the clauses of this International Standard and levels of success.

Clause 6 Strategy formulation, planning and deployment

Success Level Clause	1. Beginner	2. Proactive (Beginner + ...)	3. Flexible (Proactive+...)	4. Progressive (Flexible+...)	5. Successful (Progressive+...)
6.1 General					
6.2 Strategy formulation					
6.3 Strategy planning					
6.4 Strategy deployment into processes and structures					
6.5 Communication					



...e per l'innovazione e l'apprendimento

Success Level Clause	1. Beginner	2. Proactive (Beginner + ...)	3. Flexible (Proactive+...)	4. Progressive (Flexible+...)	5. Successful (Progressive+...)
10.3 Innovation	No innovation process is in place. There are some innovation activities for products only. Inputs for innovation are only received via customer requirements for changes to the products. The results of the innovation activities are not reliable (in terms of delays, late changes, additional costs, etc.).	An innovation process for new products is established. New products are introduced on an ad-hoc basis, with no planning for innovation in place. Innovation in other areas (e.g. processes, structures) is very limited. Inputs for innovation (such as changes in the markets) are received, but reactions are limited and slow. The effectiveness of the innovation process is limited, and outcomes are unpredictable.	The innovation process for new products and processes is structured and is effective. Innovation planning is implemented in some parts of the organization. Innovation is positioned as one of the key strategies for the success of the organization. Inputs for innovation are collected in an organized way. The effectiveness and efficiency of the innovation processes is assessed regularly as a part of the learning process.	Suppliers and partners are involved in the innovation process. There is strong cooperation with external sources of innovation, which is well organized. The application of the innovation processes is in alignment with the organization's strategy. Inputs for innovation are received from a large percentage of the people in the organization. The organization is often recognized by independent parties as a source of innovative products.	Innovation planning is fully developed and implemented. A culture of change through innovation is rooted in the organization. Knowledge acquired through the planning and implementation of innovation processes is retained, shared and utilized across the organization. Its innovation results place the organization ahead of its competitors. Processes and products are "state of the art". There is factual evidence of a willingness to change.
10.4 Learning	A learning process is not implemented. Plans for training and education are not developed. Some training activities are conducted on an ad-hoc basis. The need for learning is not understood by management.	Education and training programs and plans are developed. Training programs are conducted for some parts of the organization. The impact of the training activities is evaluated, and their positive effects on performance are confirmed.	Learning programs to increase the knowledge in the organization are implemented. An appropriate culture is established to enable learning. The knowledge in the organization is focused around a small percentage of its people. The benefits of the learning programs are confirmed by a large percentage of the organization's personnel.	There are mechanisms and forums for sharing information. Learning is recognized as a key issue and is incorporated in all management policies. Management establishes policies for the use of knowledge in planning realization activities. Factual evidence is available to show that learning supports performance improvement, throughout the organization.	Plans for continual improvement and innovation are founded on knowledge gained through the learning processes. Learning is embedded in the organization's culture. There is collaboration with education centers, universities, or other research bodies/institutes over learning. The effects of learning lead to proven continual improvements in performance.



La bozza della prossima norma ISO 9004(?):2009 sta cercando di dare risposte a tali importanti esigenze offrendo uno strumento di

diagnosi (e metodologia per l'autodiagnosi),

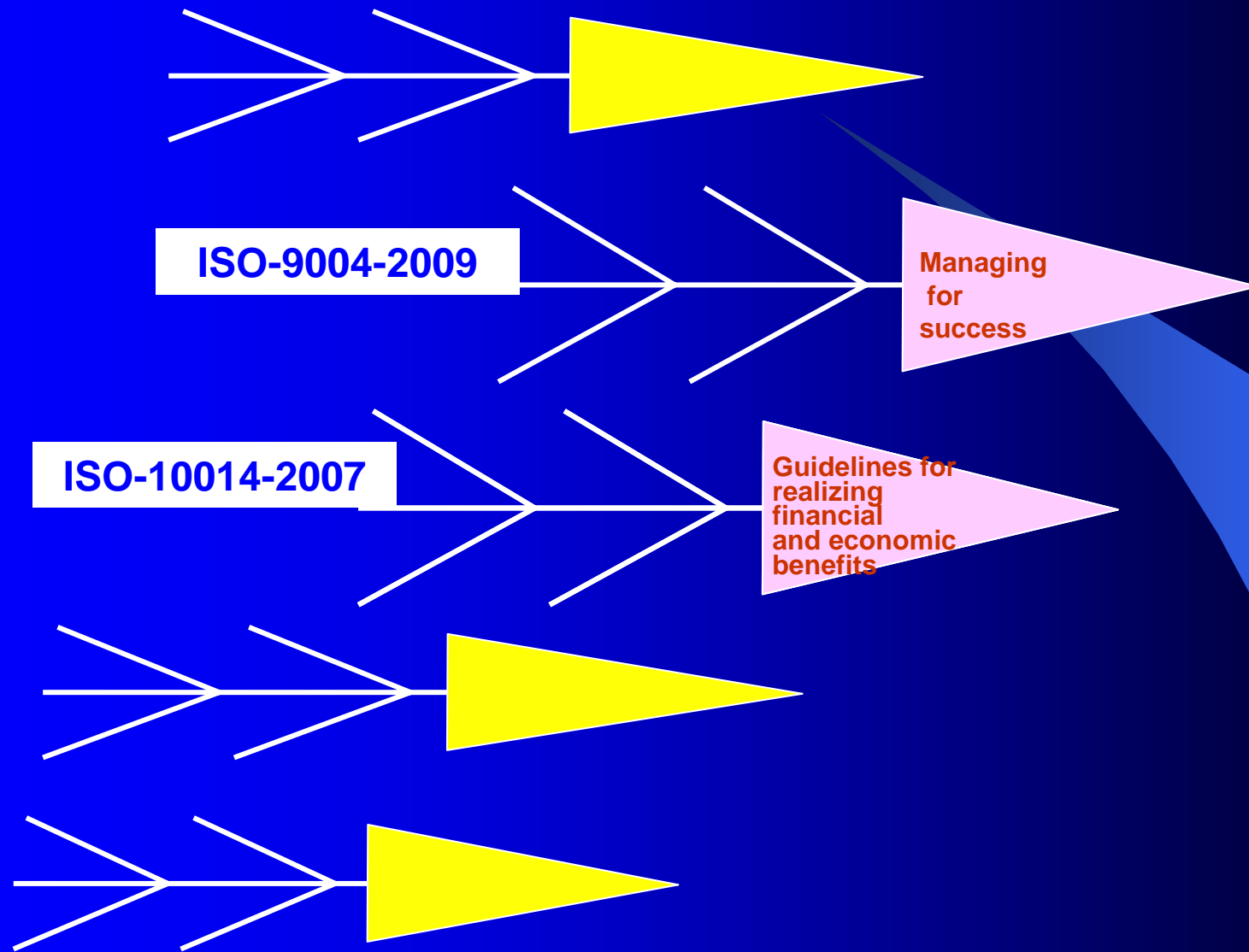
consapevolezza,

guida (per es. ogni singolo punto della norma prevede contenuti crescenti in una scala di maturità)

nel

viaggio verso il successo duraturo

I PRINCIPALI MODELLI E LE LORO DIFFERENTI FINALITÀ



La qualità rende?



- Tante opinioni e statistiche contrastanti



La valutazione costi/benefici della certificazione a Iso 9001:2000

(da Quality Progress 3.2005)

Esistono molte valutazioni con risultati discordanti e complessivamente poco convincenti.

Lo studio citato indica che i ritorni dell'investimento, con la ISO 9001 sono stati di

1,2-1,3 :1

Mentre quelli con la analoga Norma per il settore 'autoveicolistico' (più severa) risultavano essere di

3:1

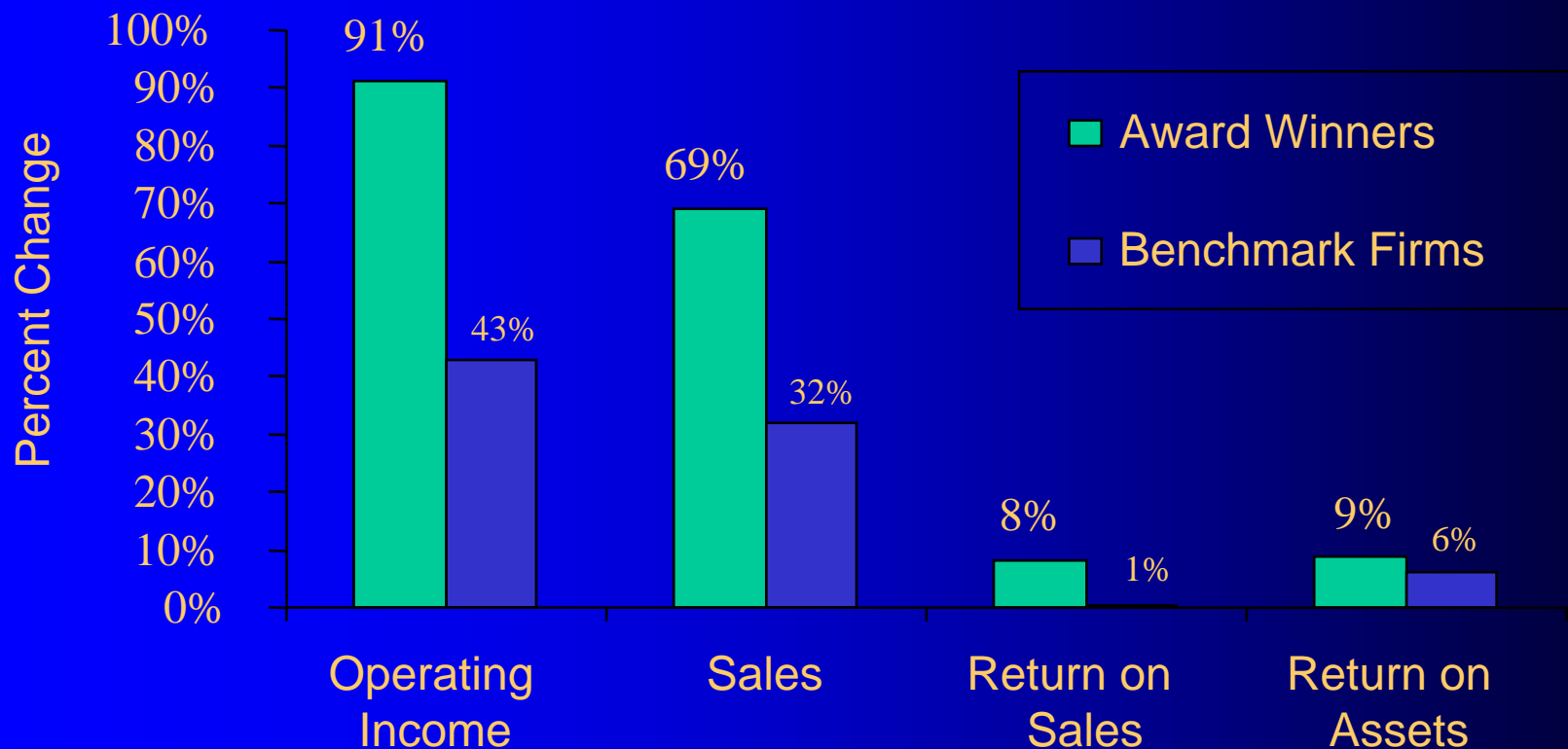
e di

17:1

rispetto ai costi vivi pagati all'Organismo di certificazione.

IL RITORNO DELL'INVESTIMENTO IN QUALITÀ

La ricerca di V. Singhal sulle aziende vincitrici di Premi



La figura mette a confronto il cambiamento medio percentuale nelle performance delle imprese vincitrici dei Premi con quello delle aziende prese a confronto (benchmark omogenei).

Il grafico illustra i cambiamenti nelle performance per un periodo di 5 anni, partendo un anno prima dell'attribuzione del premio fino a 4 anni dopo.



- **Questa importante indagine di V. Singhal (Georgia Institute of Technology) ha messo a confronto i risultati delle organizzazioni vincitrici dei premi per l'eccellenza, per 5 anni, con quelli di aziende comparabili.**
- **La ricerca ha documentato che le aziende vincitrici hanno ottenuto risultati superiori, anche del 50%, a quello dei loro competitor, su tutti i parametri principali.**
- **Anche una precedente, meno ampia, ricerca del General Accounting Office (GAO) del Congresso USA, era arrivata a considerazioni analoghe, confermando la bontà dello strumento del Premio M. Baldrige ai fini degli obiettivi per i quali era stato istituito.**

La qualità rende?

- Tante opinioni e statistiche contrastanti
- dipende da come la si fa!
- Come rendere più efficaci i benefici della Qualità ed aumentare il rendimento?



INTERNATIONAL STANDARD ISO 10014

Quality management -
Guidelines for realizing financial
and economic benefits



INTERNATIONAL STANDARD ISO 10014:2006

Gestione per la qualità – Linee guida per la realizzazione di benefici economici e finanziari.

- La graduazione lungo i Principi (*la scalata ai Principi*)
- La quantizzazione della valutazione rispetto ad una griglia di maturità
- La priorità delle azioni di miglioramento
- L'uso degli strumenti disponibili



*... nella convinzione
che la Qualità,
se fatta bene,
PUÒ RENDERE MOLTO!*



Grazie dell'attenzione

