



## L'erosione silenziosa.

*SAP RE-FX tra ricambio generazionale  
e responsabilità di sistema*  
di T.H. Scheer — Esperto SAP RE-FX  
Metaneering S.à r.l.

*SAP RE-FX tra ricambio generazionale e responsabilità di sistema --- Un cambiamento strutturale nell'area DACH.*

T.H. Scheer · Metaneering S.à r.l.

## 1.

### La situazione

---

SAP RE-FX funziona. Ha sempre funzionato. Il sistema registra, la chiusura arriva, i revisori hanno firmato. Per anni RE-FX non è stato un problema—e proprio questo era la prova che funzionava.

A un certo punto le cose sono cambiate.

Non in modo drammatico. Non con un botto. Lentamente: un ticket qui, una domanda in sospeso là, un argomento che riappare nel ciclo successivo. Poi un secondo. Un terzo cambio di versione senza un atterraggio morbido. A un certo punto RE-FX è all'ordine del giorno—non come progetto, ma come problema che non se ne va.

Lo schema non è lo stesso per ogni tipo di utente. Dipende da chi gestisce il sistema e a quale scopo.

**Nelle organizzazioni immobiliari e nelle amministrazioni immobiliari pubbliche** si accumulano le richieste di modifica. I ticket si accumulano. Nel frattempo emergono problemi che nessuno riesce a classificare con chiarezza: errori improvvisi e avvisi durante le ripartizioni dell'IVA nella contabilità delle spese accessorie, registrazioni FI da RE-FX che sollevano interrogativi alla chiusura mensile, configurazioni che hanno funzionato per anni e ora non sono più spiegabili. A volte ciò si nota poco dopo un cambio di versione—ma tecnicamente non è possibile giustificarlo in questo modo.

**Nelle aziende** che hanno introdotto SAP RE-FX nell'ambito dell'adozione dell'IFRS 16, il quadro è diverso—ma il risultato è simile. Da sei a quattordici mesi dopo il go-live, qualcosa non va. Le funzioni di base funzionano. Ma c'è qualcosa che non torna, e nelle riunioni RE-FX viene regolarmente menzionato. Non come un successo. Come una questione in sospeso. Come un bisogno di spiegazioni che non scompare.

Ciò che accomuna entrambe le situazioni: il decisore vede i sintomi. La causa non è visibile.

## 2.

### Cosa è cambiato

---

SAP RE-FX non è un sistema giovane. Classic Real Estate è stato introdotto a metà degli anni Novanta, RE-FX è seguito a partire dal 2004. Chi era presente all'epoca—come consulente interno, come utente chiave, come qualcuno che ha costruito il sistema da zero—oggi ha tra i cinquantacinque e i sessantacinque anni.

Nell'area DACH questo significa che questa generazione sta lasciando le aziende. Non tutti in una volta, ma con una frequenza che non è casuale.

L'Austria ha vissuto questo picco prima. L'età pensionabile effettiva è di 59,6 anni<sup>1</sup>—in Germania i lavoratori lasciano il mercato del lavoro in media solo a 64,4 anni.<sup>2</sup> Circa quattro anni dopo. La coorte che in Austria se n'è andata tra il 2018 e il 2023, in Germania se ne sta andando ora. Questo spiega perché il problema in Austria è già stato superato—mentre in Germania sta raggiungendo il suo apice.

La Svizzera non segue questo modello allo stesso modo. L'anzianità media di servizio è di 8,21 anni, rispetto ai 10,57 anni in Germania.<sup>3</sup> Tra il 2022 e il 2023 il 14,7% di tutti gli occupati ha cambiato lavoro; il cambio di lavoro medio avviene dopo 5,6 anni.<sup>4</sup> Contrariamente alla percezione comune, i cambi di lavoro in Svizzera sono strutturalmente più frequenti che in Germania o in Austria. Ciò che rende il problema meno visibile è la cultura della documentazione: gli accordi devono essere fissati per iscritto, le modifiche ai processi sono soggette a motivazione. La Svizzera viene quindi attribuita al più ampio mercato europeo, non al modello di ricambio generazionale specifico della regione DACH.

Ciò che se ne va quando queste persone se ne vanno non è il loro posto di lavoro. È la loro capacità di giudizio. Trent'anni di decisioni—quale tipo di condizione, quale logica di registrazione, perché questa eccezione, perché non quella—non sono documentate. Non sono mai state codificate come conoscenza. Erano semplicemente lì, incarnate in una persona che sapeva perché.

Non si tratta di un fenomeno isolato. Nell'area di lingua tedesca, il 76 per cento delle aziende segnala una massiccia perdita di conoscenza in caso di cambiamenti di personale; il 60 per cento considera la perdita di conoscenza uno dei maggiori rischi aziendali.<sup>5</sup> In SAP RE-FX questo rischio è strutturalmente più elevato che in altri moduli—perché la conoscenza non risiede nel sistema, ma nelle decisioni che hanno portato alla sua configurazione.

Il sistema continua a funzionare. La persona se n'è andata. E con lei anche la conoscenza.

Trent'anni di conoscenza del sistema non dovrebbero svanire con il pensionamento di un singolo individuo. Ma è proprio quello che sta succedendo—in tutta la regione DACH, nello stesso momento, per gli stessi motivi.

---

<sup>1</sup> EcoAustria, Brief Analysis 8: Baby Boomers Retiring, ecoaustria.ac.at, 2025.

<sup>2</sup> Età media di pensionamento 1960–2023, Statista, ottobre 2024.

<sup>3</sup> OECD Data Explorer: Employment by job tenure intervals, 2022. DE: 10,57; CH: 8,21.

<sup>4</sup> BFS: Mobilità professionale in Svizzera 2023, ottobre 2024.

<sup>5</sup> GfWM/HRM.de: Studio sulla perdita di conoscenza, 266 aziende DACH; Fraunhofer.

### 3.

#### Cosa entra quando l'esperienza esce

---

L'uscita era prevedibile. È stato designato un successore, sono stati prenotati dei corsi di formazione. A un certo punto qualcuno chiede come va.

La risposta: bene.

Questo è il momento in cui la maggior parte delle organizzazioni ha smesso di guardare.

La risposta non è falsa. È strutturalmente priva di valore. Il JobTeaser Karrierebarometer 2023 porta il titolo: «Una linea sottile: la Gen Z tra sicurezza di sé e presunzione.» L'80% dei neolaureati nell'area DACH guarda con ottimismo al proprio futuro professionale—sebbene il 72% non abbia in mente un percorso di carriera chiaro e il 64% sia allo stesso tempo preoccupato.<sup>6</sup> Il 48% dei responsabili delle risorse umane conferma: la Gen Z sopravvaluta strutturalmente i propri punti di forza e di debolezza.<sup>7</sup> L'immagine verso l'esterno è la sicurezza di sé. Ciò che sta sotto è la sopravvalutazione di sé—e l'interessato non riesce a riconoscere la differenza, perché gli manca il metro di giudizio.

**Non** è una questione di carattere. Il ruolo del consulente interno è, nella maggior parte delle organizzazioni, un ruolo solitario. Nessun collega, nessun correttivo interno, nessun interlocutore che identifichi la lacuna dall'esterno. Chi, dopo tre corsi di formazione, prende in mano un sistema RE-FX consolidato, vede: funziona. Ciò che non vede sono le decisioni alla base della configurazione—perché non sa cosa dovrebbe cercare. Segnala ciò che vede. E ciò che vede è: nessun problema.

Il modello si manifesta in modo diverso—a seconda del tipo di organizzazione interessata.

#### **Organizzazioni RE e amministrazioni immobiliari pubbliche**

L'aspettativa: due o tre corsi di formazione SAP, circa 7.000 euro, e il successore è pronto all'azione. La realtà: in seguito, la stragrande maggioranza dei compiti operativi di RE-FX non è risolvibile in modo autonomo—non perché il successore sia inadatto, ma perché il modulo ha una profondità che non potrebbe essere compresa nemmeno in 10 giorni ufficiali di formazione intensiva. Il lavoro contabile autonomo in RE-FX è possibile—a essere generosi—al più presto dopo due anni—un parere di esperti, in condizioni favorevoli, con supporto esterno di accompagnamento.<sup>8</sup> Solo il 27% delle aziende DACH valuta la propria trasformazione SAP in termini di accettazione da parte degli utenti come buona o ottima<sup>9</sup>—per un modulo di nicchia come RE-FX questo valore rappresenta il massimo, non il minimo.

Il successore riferisce: tutto funziona. Ne è convinto. Ed è proprio questo il problema.

#### **Aziende**

---

<sup>6</sup> JobTeaser GmbH, Karrierebarometer 2023/24, Colonia, 12.09.2023.

<sup>7</sup> Ibidem. Il 48% dei responsabili HR conferma deficit strutturali nella Gen Z.

<sup>8</sup> Rödl & Partner: roedl.com, 2023.

<sup>9</sup> DSAG Investitionsreport 2024. Solo il 27% valuta l'accettazione utenti come buona/ottima.

Qui la situazione di partenza è diversa. RE-FX è stato introdotto per lo più solo in un secondo momento e nell'ambito dell'implementazione dell'IFRS 16. Il responsabile conosce l'IFRS 16—progetto completato, revisore ha firmato, bilancio corretto. Ciò che non conosce è il resto del modulo. L'IFRS 16 in RE-FX non copre affatto l'intera funzionalità—si stima solo circa il 20%.<sup>10</sup> Contabilizzazione delle spese accessorie, gestione delle superfici, RE Navigator, gestione del patrimonio e ancora una parte considerevole del CLM—tutto al di fuori dell'ambito dell'IFRS 16. Quando si presentano compiti al di là della contabilizzazione dei leasing, si improvvisa. La trappola cognitiva aggrava la situazione: più un ambito sembra familiare, più forte è la sopravvalutazione di sé nella valutazione relativa.<sup>11</sup> Chi conosce l'IFRS 16 ritiene di aver compreso RE-FX. Il sottile confine tra sicurezza di sé e sopravvalutazione di sé viene qui superato senza che nessuno se ne accorga (vedi sopra).

In entrambi i casi vale lo stesso: il sistema funziona. L'organizzazione chiede informazioni. La risposta è positiva. E il divario cresce.

### **La trappola della compensazione**

Ciò che molte organizzazioni osservano in un vuoto di competenze e know-how—anche se solo temporaneamente—: gli utenti chiave esperti—dipendenti con una lunga anzianità di servizio, che utilizzano il sistema da anni—assumono la guida. Un nuovo consulente interno, insicuro e disorientato in un sistema sconosciuto, si allinea a loro. Di fatto, sono gli utenti chiave a guidare. Questo dà una sensazione di stabilità.

È una trappola.

Se un nuovo tipo di condizione si inserisce correttamente nel sistema, se una determinazione dei conti favorisca o appesantisca il Clean Core, se una decisione di Customizing sia ancora reversibile tra tre anni—queste non sono domande per gli utenti chiave. Sono domande per il consulente interno. Gli utenti chiave conoscono i processi. Non conoscono il nucleo del sistema. Se il consulente annuisce invece di decidere, persone prive di conoscenze di architettura di sistema prendono decisioni con un impatto sull'architettura di sistema—e non sono in grado di valutare le conseguenze delle proprie istruzioni.

Il risultato sono due fonti di rischio attive contemporaneamente. Il consulente interno non segnala alcun problema ai livelli superiori e non risolve autonomamente le questioni di Customizing. Gli utenti chiave decidono di fatto, senza avere una visione d'insieme delle conseguenze sistemiche. Se inoltre gli utenti chiave esperti lasciano l'organizzazione, anche questa fragile compensazione viene meno—un rischio autonomo che agisce in parallelo. Tuttavia, ciò offre la possibilità che il vuoto venga finalmente comunicato ai livelli superiori.

**\*Un caso reale:** Un problema standard—vecchi e nuovi contratti—per il quale RE-FX ha una soluzione standard. Invece si fa ricerca. In una versione qualsiasi di RE-FX di un paese qualsiasi esiste un meccanismo che apparentemente risolve il problema. Viene esaminato, ritenuto valido—da persone senza una reale conoscenza dell'architettura di sistema—e implementato.\*

---

<sup>10</sup> insire.de: IFRS 16; PIKON: IFRS16 Leasing rules.

<sup>11</sup> Abdellaoui et al., Management Science, Vol. 70, No. 2, 2023. DOI: 10.1287/mnsc.2021.00165.

*L'ID del contratto è un campo chiave in RE-FX—moltissime cose fanno riferimento a questo unico ID. Chi lo duplica, non duplica contratti. Divide il sistema. Se alla fine ogni contratto porta due o tre numeri identici, non è più riparabile—anche un progetto greenfield arriverebbe al limite delle proprie possibilità.*

*Siamo stati informati di questo CR solo quando il nostro progetto era già terminato. Una lettera di avvertimento—ben al di fuori del nostro mandato. La risposta è arrivata pronta, sicura di sé: Noi siamo \_\_\_\_\_. Se fosse stato critico, qualcuno avrebbe avvertito internamente. Alla seconda e-mail non è arrivata alcuna risposta. Allora ne siamo rimasti stupiti. Oggi lo sapremmo meglio. Oggi, sulla base della nostra comprensione del mandato, scriveremmo una terza e una quarta lettera.*

Questa è la trappola della compensazione nella sua forma più pura: sicurezza di sé dopo tre corsi di formazione, ricerche su Internet al posto della comprensione dell'architettura, nessuna figura nella stanza che possa dire di no—e critiche esterne che scivolano via sulla sicurezza di sé.

Nessuno vede il quadro completo. Il sistema continua a funzionare. E a un certo punto qualcuno chiede se non si debba coinvolgere un'agenzia esterna.

## 4.

### Un esterno. Problema risolto.

---

Prima o poi viene pronunciata la frase: «*Allora prendiamo qualcuno dall'esterno.*» Il decisore crede che il problema sia risolto. Una volta era così. Una telefonata all'agenzia, un profilo, un incarico di dodici settimane—il consulente RE-FX esperto arrivava e il problema era risolto prima che potesse degenerare. Questo modello aveva due presupposti: c'erano consulenti senior RE-FX disponibili e affidabili sul mercato, e c'era un formato di progetto adatto a loro. I cambiamenti in entrambi i settori rendono oggi rischioso l'ingaggio di agenzie.

### Il modulo

RE-FX fa parte dei moduli di nicchia SAP che tradizionalmente hanno un eccesso di domanda. La formazione dura dai tre ai cinque anni prima che qualcuno possa lavorare in modo autonomo.<sup>12</sup> La conoscenza dei processi specifici del settore immobiliare è di norma un requisito. Le tariffe orarie sono di conseguenza elevate—questo ha attirato chi proviene da altri settori. L'ampliamento della funzionalità di RE-FX ha inoltre aperto il mercato ai consulenti FI, spesso privi di conoscenze del settore. SAP non interviene in tal senso.<sup>13</sup> Oggi l'etichetta «RE-FX» viene già rivendicata dopo soli due progetti IFRS 16.<sup>14</sup>

Le agenzie avrebbero il compito di cogliere questo aspetto e di comunicarlo. Ma non lo fanno—perché si tratta di un modulo di nicchia, tanto più che i progetti non durano più a tempo pieno con 600 ore e oltre, non è più redditizio. Chi rivolge richieste su RE-FX alle agenzie, si imbatte in referenti junior. Da anni. Nessun Senior Key Account Manager sembra più occuparsi di un argomento marginale. RE-FX viene delegato—a coloro che costano meno. Questi referenti spesso non hanno nemmeno conoscenze di base di SAP. Non sono in grado di classificare i requisiti, né di effettuare una preselezione qualificata. E sono notevolmente bravi proprio a nascondere: durante il colloquio non si nota nulla, i termini sono corretti, la sicurezza è alta, la lacuna rimane invisibile.<sup>15</sup> Almeno nei nostri confronti. Che ciò abbia lo stesso effetto sui clienti—ne siamo certi.

### Conclusione: la doppia incertezza

Un nuovo gruppo di consulenti RE-FX etichettati si scontra con account manager junior—a volte persino privi di conoscenze approfondite di SAP. Il nuovo modello «non più a tempo pieno» rende la mediazione su misura—per quanto riguarda le competenze e le aspettative dei consulenti RE-FX senior, che potrebbero riconoscere il problema—sostanzialmente obsoleta.

Ciò di cui c'è bisogno oggi è qualcos'altro: governance continua, un giorno alla settimana, supervisione architettonica con carattere didattico e di passaggio di consegne. Qualcuno che affianchi il successore, non lo sostituisca. Qualcuno che si possa chiamare. Che dia una consulenza chiara quando una decisione di Customizing mette a rischio il Clean Core. Questo formato non esiste nel modello di business delle agenzie.

---

<sup>12</sup> Annunci SAP RE-FX europei: 3–5 anni minimo. Community: Junior 1–3, Senior 5–7, Lead 10+.

<sup>13</sup> SAP Marketing: RE-FX come soluzione IFRS 16; formazione per consulenti FICO.

<sup>14</sup> Osservazione di mercato. Freelancermat.at, 04/2026.

<sup>15</sup> IBISWorld: Employment Placement Agencies Europe, 2025. ~102.000; CAGR 8,0%.

## La risposta strutturale

La domanda quindi non è se un'agenzia voglia risolvere il problema. La domanda è se sia in grado di farlo. La risposta è strutturalmente: no.

Perché i consulenti RE-FX esperti se ne sono andati. Non sono scomparsi—spesso hanno scambiato il lavoro freelance con un impiego fisso. Le condizioni contrattuali lo hanno imposto. Dal 2020 le condizioni si sono inasprite radicalmente: piena responsabilità del freelance, penali in caso di inadempienza, clausole di vincolo senza garanzie a fronte, pagamento solo dopo l'incasso dal cliente finale.<sup>16</sup> La stessa SAP SE ha già interrotto nel 2014 tutti i rapporti diretti con i freelance.<sup>17</sup> Nel marzo 2024, DHL ha risolto i contratti in corso con i freelance nel bel mezzo del progetto, senza preavviso.<sup>18</sup> Chi, in qualità di consulente esperto, osserva questo sviluppo, ne trae le conseguenze. Circa il 36% dei lavoratori autonomi in proprio in Germania sta valutando di trasferirsi, il 27 per cento di abbandonare il lavoro autonomo.<sup>19</sup> I senior non sono più disponibili—non a qualsiasi prezzo, ma a nessuna condizione.

Il contratto arriva in formato PDF. Livello sub-sub-sub. Il 10% del testo è costituito da penali contrattuali. Termine di pagamento: 45 giorni. Margine della catena: 45%. Il pagamento avviene solo se il cliente finale ha pagato—una circostanza che il consulente, in caso di controversia, non può nemmeno verificare. In caso di mancato pagamento non c'è alcuna prova negativa. Nessun estratto conto, nessuna conferma, niente. Si aspetta—oppure si fa causa contro un onere probatorio che non si può sostenere.

Oppure questo esempio reale: dieci ore. Durata di cinque mesi. A chiamata. Dopodiché il contratto si rinnova automaticamente—di ventiquattro mesi. Dieci ore, distribuite su cinque mesi, vincolano il consulente per oltre due anni. Nessun senior esperto lo firmerebbe. Il junior sì—perché ha bisogno del contratto. E perché non sa cosa sta firmando.

## La conseguenza

La combinazione di tutti e tre i fattori—modulo di nicchia, nuovo formato, condizioni contrattuali modificate—rende le agenzie in questo settore obsolete. Le agenzie sono interessanti solo come trampolino per i nuovi arrivati. In sostanza, le agenzie si sono già rese superflue dal trasferimento del rischio, soprattutto nei mercati di nicchia SAP, sin dai tempi del COVID. Solo che non se ne sono ancora rese conto. Il loro compito originario, quello di essere un avvocato del consulente anche in caso di dubbio, non è più possibile, soprattutto per le piccole agenzie, a causa della dipendenza dal cliente.

Il loro modello di business si è sempre basato su due cose: una certa «scatola nera» accettata da tutti per mancanza di alternative, e il volume di grandi collocamenti. Entrambi si stanno erodendo. Che il nuovo modello di governance—piccolo, ad alta intensità di qualità, a lungo termine—diventerà lo standard in prospettiva, la maggior parte delle agenzie non l'ha riconosciuto. Quelle che non lo riconoscono non sopravviveranno.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Contratti modello IHK: Pay-when-paid; VGSD: inaccettabile.

<sup>17</sup> SAP SE: intermediari certificati dal 2014.

<sup>18</sup> VGSD: DHL risolve contratti freelance in corso, 03/2024.

<sup>19</sup> VGSD/vbw 2024 (n=6.300). 36% trasferimento; 27% abbandono.

<sup>20</sup> Eurostat: Coorte 2014. Tasso di sopravvivenza UE ca. 45%.

## Il circolo vizioso

Il candidato esterno viene comunque assunto. Sembra adatto. L'IA generativa sostiene questa immagine—i termini giusti, la configurazione standard, le specifiche di processo ufficiali. Ciò che l'IA non è ancora in grado di fare in SAP, almeno nei prossimi 12-24 mesi: sostituire le decisioni che hanno un effetto a lungo termine. Lo schema dietro le condizioni. Il *perché* dietro il *cosa*.

Il committente è in grado di verificare le qualifiche? Le organizzazioni immobiliari e le amministrazioni immobiliari pubbliche riconoscono il divario nella maggior parte dei casi—di solito conoscono il modulo da abbastanza tempo. Le grandi aziende di solito no—perché conoscono solo l'IFRS 16 e non sanno ciò che non sanno. La scatola nera qui non è un'intenzione di un singolo attore. È una caratteristica del sistema: il mercato delle agenzie premia i collocamenti, non la profondità delle qualifiche, e il committente non dispone di alcuno strumento per valutare la competenza fornita.

Alla fine, il decisore si trova di fronte agli stessi sintomi di cui all'inizio.

I contratti d'opera con integratori di sistema, tramite accordi basati su SLA, offrono almeno una relativa sicurezza come piano di riserva—un altro modello di collaborazione.

### *Cosa succede se non succede nulla*

Se avete letto questo articolo fino a qui e vi siete riconosciuti in più di due paragrafi, allora le righe seguenti sono scritte per voi. Non per il vostro responsabile IT. Non per il vostro fornitore di servizi. Per voi—la persona che alla fine firma.

I sintomi che vedete oggi—ticket, questioni in sospeso, necessità di spiegazioni nella chiusura mensile—non sono il problema. Sono la superficie. Sotto c'è una questione di integrità dei dati che si aggrava ogni mese in cui il sistema funziona senza supervisione architettonica.

Lo scenario che vediamo più spesso: una decisione di Customizing—presa senza comprensione dell'architettura, senza consultazione, senza valutazione d'impatto—compromette un campo chiave nel database. Il sistema continua a funzionare. Ma le registrazioni contabili non tornano più. Non immediatamente visibile, non drammatico—finché il revisore dei conti non chiede la base contrattuale di una registrazione e nessuno è in grado di spiegarla o il sistema va tecnicamente in stallo.

Ciò che segue, a seconda dei casi, non è un progetto IT. Si tratta di limitare i danni: arresto delle operazioni o delle registrazioni contabili, analisi forense, pulizia dei dati durante il funzionamento, da due a sei mesi su un sistema instabile, da quattro a otto specialisti esterni contemporaneamente. I costi si aggirano—a seconda delle dimensioni del portafoglio—tra 450.000 e 850.000 euro. Uno studio tedesco quantifica i guasti SAP non pianificati a una media di 25.000 euro all'ora. In caso di migrazione a S/4HANA dal 35 al 65 per cento di tutti i record richiede una pulizia—in caso di campi chiave compromessi questa percentuale è molto più alta.

La domanda non è se succederà. La domanda è se succederà nella vostra azienda prima o dopo che avreste potuto impedirlo.

### *Per chi non lavoriamo*

Chi crede che il mercato delle agenzie di oggi sia lo stesso del 2017, non ha letto questo articolo—o non l'ha capito.

Chi è convinto che i giovani ce la faranno già—perché ha figli di quell'età, perché crede di riconoscere il potenziale di questa generazione, perché bisogna solo lasciar loro tempo—potrebbe tranquillamente impiegare stagisti come medici del lavoro. Non per malizia. Per confusione tra fiducia e responsabilità.

Chi liquida ogni accenno a rischi strutturali come allarmismo, ha preso una decisione. La rispettiamo. Non la condividiamo.

Avvertenza: Questo articolo è stato redatto con cura. Nelle traduzioni dal tedesco originale possono verificarsi piccole imprecisioni. Le opinioni espresse sono esclusivamente quelle dell'autore e riflettono la sua valutazione professionale personale, la sua esperienza pratica e la sua ricerca indipendente — salvo esplicito riferimento a fonti citate. L'autore non è affiliato, impiegato o formalmente associato a SAP SE. Questa non è una pubblicazione ufficiale di SAP. Tutti i nomi di prodotti menzionati sono marchi dei rispettivi proprietari.

T.H. Scheer

© Metaneering S.à r.l., Lussemburgo. Tutti i diritti riservati.

