



## LE PIATTAFORME DIGITALI IN ITALIA UN'ANALISI DELLA DINAMICA ECONOMICA E OCCUPAZIONALE

*Le piattaforme digitali quali Google, Facebook o Amazon, ma anche Foodora o Deliveroo sono ormai parte integrante della vita quotidiana di miliardi di individui. L'Italia non fa eccezione. Questo policy brief analizza la dinamica economica e occupazionale recente delle principali piattaforme digitali operanti in Italia.*

*Dario Guarascio  
Stefano Sacchi  
(Inapp)*

Le piattaforme digitali possono essere distinte in piattaforme di capitale e piattaforme di lavoro (Guarascio e Sacchi 2017). Le prime (si pensi ad Airbnb) connettono clienti con venditori (o locatori) che cedono in modo diretto beni di cui sono proprietari. Le seconde connettono invece in modo immediato clienti e prestatori di servizi che possono essere espletati nel mondo fisico (*gig-work*) o virtuale (*on-demand work*). A queste piattaforme vanno naturalmente aggiunte quelle operanti in settori come quello pubblicitario e del commercio al dettaglio come Google, Facebook e Amazon. Seguendo Farrell e Greig (2016), è possibile identificare le caratteristiche salienti che accomunano tutti i tipi di piattaforme digitali:

- fornitura di un luogo online (piattaforma) ove offerta (prestatori di servizi o soggetti che offrono beni) e domanda entrano in diretto contatto abbattendo costi di ricerca e di transazione;
- possibilità di operare attraverso la piattaforma in qualunque momento e, in molti casi, da qualunque luogo;
- possibilità di pagare in ragione di una “contrattazione”, o per un prezzo prestabilito, micro-operazioni che possono configurarsi quali minime componenti di mansioni più complesse;
- intermediazione e gestione dei pagamenti per qualunque tipo di transazione.

L'avvento delle piattaforme digitali sta modificando rapidamente l'organizzazione di settori, mercati, imprese e relazioni lavorative. Il controllo di grandi masse di informazioni (rilevanti a fini economici) ha reso piattaforme globali come Google, Facebook o Amazon le prime imprese al mondo per capitalizzazione di borsa e quote di mercato in segmenti chiave come la pubblicità e la vendita al dettaglio. Similmente, il diffondersi di piattaforme che utilizzano Smartphone e App per organizzare l'erogazione di servizi espletati nel "mondo fisico" ha aperto inediti spazi alla concorrenza in settori protetti quale quello del trasporto privato su gomma. D'altra parte, il crescente peso economico e sociale delle piattaforme ha stimolato un acceso dibattito circa l'adeguatezza delle regolamentazioni esistenti in materia di concorrenza e tutela della privacy nonché di riconoscimento e tutela della natura e della qualità delle relazioni lavorative, in particolar modo per ciò che riguarda le piattaforme che organizzano servizi come il trasporto privato o la consegna di pasti a domicilio.

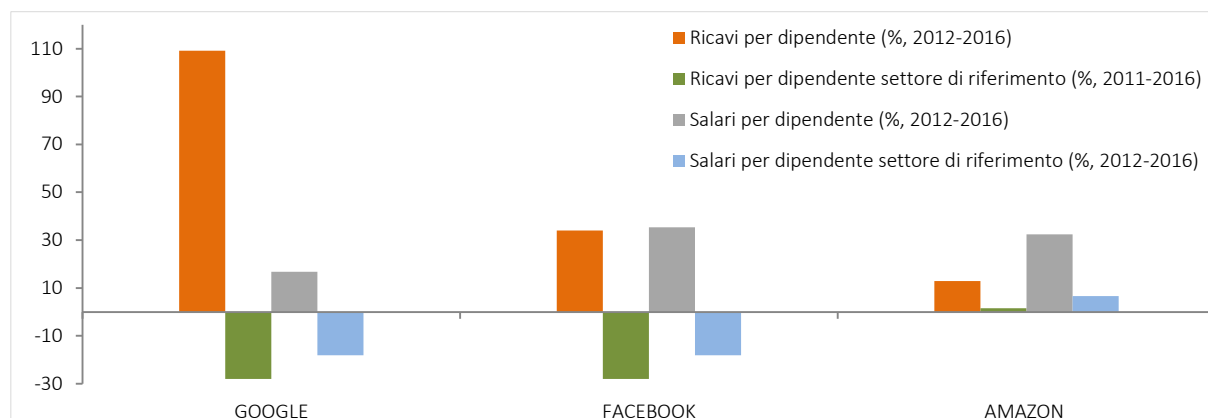
Negli anni recenti, l'Italia ha registrato un incremento rilevante dell'attività delle piattaforme digitali. Ad aumentare è stata sia l'attività delle piattaforme globali sia quella di imprese (di dimensioni più esigue, ma in forte crescita) che forniscono servizi come la consegna di pasti o l'intermediazione di domanda e offerta (mettendo a disposizione portali web disegnati a questo scopo) in settori quali, ad esempio, l'acquisto e la locazione di immobili. Questo policy brief intende fornire una prima serie di evidenze empiriche circa la rilevanza economica delle piattaforme digitali operanti in Italia. L'analisi fa riferimento a un segmento significativo del totale delle piattaforme digitali attualmente attive in Italia. Sono oggetto di analisi le piattaforme globali impegnate in settori quali il commercio al dettaglio, la pubblicità e l'erogazione di servizi di rete (Amazon, Google e Facebook); le piattaforme di lavoro attive nella consegna di pasti a domicilio (Deliveroo, Just-Eat, Foodora) e per l'accudimento di animali domestici (Petme); e le piattaforme che offrono servizi di intermediazione immobiliare e per la compravendita di beni (Subito.it, Casa.it e Booking).

Le prime evidenze riguardano la dinamica dei ricavi e dei salari per dipendente di Amazon, Google e Facebook<sup>1</sup> posti in relazione all'evoluzione delle stesse variabili nel settore merceologico ove queste piattaforme operano (figura 1). I dati mostrano come per tutte le piattaforme prese in considerazione si osservi una significativa crescita sia dei ricavi sia dei salari per dipendente, a fronte di una riduzione o al più una crescita modesta di entrambi nei settori merceologici di riferimento (portali web per Google e Facebook, logistica e consulenza imprenditoriale per Amazon). La crescita dei ricavi, tuttavia, sopravanza significativamente quella dei salari per Google, mentre ciò non avviene per Facebook e soprattutto per Amazon, dove il rapporto è invertito. I ricavi per dipendente per Google crescono inoltre molto più che per Facebook e Amazon, laddove queste sopravanzano la prima per quel che concerne la dinamica dei salari per dipendente.

---

<sup>1</sup> I dati si riferiscono alle filiali italiane delle imprese multinazionali considerate: Google Italy s.r.l., Facebook Italy s.r.l., Amazon Italia Services s.r.l., Amazon Italia Logistica s.r.l.

**Figura 1 – Ricavi e salari per dipendente (Variazione percentuale, 2012-2016). Google, Facebook & Amazon e settori merceologici di riferimento**



Nota: i tassi di variazione settoriali fanno riferimento ai settori "Portali web"- Cod. Ateco 631200 (settore merceologico di riferimento per Google e Facebook) e "Servizi logistici relativi alla distribuzione delle merci" - Cod. Ateco 522922 e "Consulenza imprenditoriale"- Cod. Ateco 702209 (settori merceologici di riferimento per Amazon). Il tasso di variazione dei ricavi e dei salari per dipendente di Amazon fa riferimento alla somma delle medesime variabili relative alle due imprese Amazon Italia Logistica S.r.l. e Amazon Italia Servizi S.r.l..

Fonte: elaborazione Inapp su dati Aida-BVD

Concentrando l'attenzione sull'occupazione (tabella 1), emerge come le piattaforme digitali siano caratterizzate da una relativamente bassa intensità occupazionale (a fronte della massiccia crescita in termini di ricavi mostrata in precedenza, Google e Facebook hanno rispettivamente 195 e 22 dipendenti dichiarati in Italia nel 2016). Questo dato è verosimilmente connesso alla natura tecnologica e organizzativa delle piattaforme digitali. Piattaforme come Google e Facebook offrono perlopiù servizi immateriali che possono essere replicati senza costi aggiuntivi una volta messi in rete. Dunque, l'occupazione che questo tipo di piattaforme tende a generare è circoscritta a profili manageriali e tecnici (in particolare profili deputati alla cura della rete controllata dalla piattaforma e delle informazioni circolanti in essa). Un discorso analogo vale per piattaforme di intermediazione acquisti e immobiliare come Casa.it, Subito.it e Booking. Le piattaforme di lavoro (Deliveroo, Foodora e Just-Eat) tendono invece a "esternalizzare" gran parte delle mansioni demandandole a soggetti riconosciuti come partner o collaboratori, non sottoscrivendo con questi ultimi contratti di lavoro dipendente: la somma dei dipendenti di queste tre piattaforme nel 2016 è stata inferiore a 200 lavoratori. Amazon risulta invece essere la piattaforma con il maggior numero di occupati (1.169 dipendenti dichiarati nel 2016) e ciò è connesso alla importante rete logistica di raccolta e smistamento beni di cui l'impresa dispone. In generale, tutte le piattaforme digitali prese in esame mostrano un trend di crescita del relativo volume occupazionale.

**Tabella 1 – Dinamica occupazionale delle piattaforme digitali operanti in Italia. Anni 2012-2016**

	Google	Facebook	Amazon	Just Eat	Deliveroo	Foodora	Casa.it	Booking	Subito.it
<b>2012</b>	140	11	240	11	NAC*	NAC	104	156	30
<b>2013</b>	150	12	394	21	NAC	NAC	117	174	44
<b>2014</b>	178	15	596	36	NAC	NAC	129	201	64
<b>2015</b>	192	20	853	44	51	23	130	226	88
<b>2016</b>	195	22	1169	80	70	45	135	239	111

\* NAC: non ancora costituita. I dati per le piattaforme PETME non sono disponibili per gli anni presi in considerazione

Fonte: elaborazione Inapp su dati Aida-BVD

Un ulteriore approfondimento delle caratteristiche occupazionali delle piattaforme digitali è effettuato confrontando il valore relativo del numero di dipendenti così come riportato dai bilanci delle singole piattaforme con quello degli avviamenti (cioè dei nuovi contratti attivati) comunicati dalle stesse attraverso le Comunicazioni Obbligatorie (COB) al Ministero del Lavoro e delle politiche sociali<sup>2</sup>. Confrontando i valori assoluti, la tabella 2 mostra come il numero degli avviamenti sia tendenzialmente comparabile al numero di dipendenti, con le sole eccezioni di Foodora, analizzata in seguito, e di Amazon Logistica, nella quale gli avviamenti medi nel periodo 2016-2017 sono pari a 7.133 a fronte di 1.058 dipendenti riportati in bilancio. Il *Gross Worker Turnover* (GWT), dato dal rapporto tra tutti gli avviamenti e le cessazioni avvenuti in un anno e lo stock medio dei dipendenti nell'anno, e calcolato con esclusivo riferimento ai contratti di lavoro subordinato, fornisce una misura del grado di volatilità occupazionale all'interno della singola impresa. Mentre Amazon Logistica mostra un valore di GWT estremamente elevato, le altre piattaforme analizzate (tralasciando quelle relative alla consegna dei pasti, analizzate in seguito) si caratterizzano per valori più contenuti di GWT, compresi tra il 34% di Facebook e il 60% di Google. Per quel che riguarda la distribuzione degli avviamenti per tipo di contratto, piattaforme quali Amazon IT Services, Facebook e Subito.it utilizzano tendenzialmente contratti a tempo indeterminato, mentre Google, Booking e Casa.it utilizzano un mix di contratti che comprende anche il tempo determinato e la somministrazione. La divisione logistica di Amazon si caratterizza invece per una presenza massiccia di contratti di lavoro in somministrazione (quasi il 90%), che fornisce una spiegazione dell'elevato GWT.

<sup>2</sup> Occorre tenere in considerazione il fatto che mentre gli avviamenti riguardano anche le collaborazioni coordinate e continuative e i tirocini, il numero dei dipendenti non include tali forme contrattuali.

Tabella 2 - Numero dipendenti, Gross Worker Turnover e avviamenti annui (val. assoluti e per forma contrattuale). Anni 2016 e 2017

Piattaforma	# Dipendenti (2016)	Gross Worker Turnover	Avviamenti annui* (media 2016-2017)	Avviamenti annui* (media 2016-2017)					Totale
				Indeterminato	Determinato	Somministrazione	CoCoCo	Altro**	
Amazon IT Logistica	1058	1229%	7133	10,1%	0	89,7%	0	0,2%	100%
Amazon IT Services	111	47%	58	68,2%	2,6%	0	0	29,2%	100%
Google IT	195	60%	66	37,4%	3,8%	53%	0	5,8%	100%
Facebook IT	22	34%	6	77,8%	0	0	0	22,2%	100%
Booking	239	52%	67	6%	52%	37%	0	5%	100%
Casa.it	135	48%	25	40,6%	32,4%	7%	0	20%	100%
Subito.it	111	48%	36	66,2%	0	16%	5,3%	12,5%	100%
Deliveroo	70	54%	30	80%	18,5%	0	1,5%	0	100%
Foodora	45	156%	1814	0,6%	1,7%	0	97,2%	0,5%	100%
Just-Eat	80	84%	37	22,5%	56%	16%	0	5,4%	100%

Note: il Gross Worker Turnover è il rapporto tra la somma degli avviamenti e delle cessazioni medie 2016 e 2017 sullo stock di dipendenti derivante dai dati di bilancio AIDA 2016. Per effettuare il calcolo sono stati sottratti dal numeratore gli avviamenti per tirocini e collaborazioni. \* Il dato sugli avviamenti annui fa riferimento alla media dei nuovi contratti attivati da ciascuna piattaforma negli anni 2016 e 2017. \*\* Gli avviamenti riportati nella colonna "altro" fanno riferimento a contratti di tirocinio e apprendistato (questi ultimi attivati esclusivamente dalla piattaforma Subito.it).

Fonte: elaborazione Inapp su dati Aida-BVD e Comunicazioni Obbligatorie (MLPS)

La peculiarità delle piattaforme di lavoro dedicate alla consegna dei pasti (Foodora, Just-Eat e Deliveroo) richiede per queste una trattazione dedicata. È infatti possibile delineare alcune interessanti regolarità nella modalità organizzativa di tali piattaforme (tabella 3). Da un lato, tutte e tre le piattaforme di lavoro prese in considerazione si connotano per una bassa intensità occupazionale (tra 45 e 80 dipendenti). Tuttavia, se si guarda al numero e al tipo di avviamenti è possibile notare come Foodora si distanzi in modo marcato dalle altre due piattaforme. Ciò sembra legarsi alle differenti strategie organizzative approntate dalle tre piattaforme (Cavallini 2017). Foodora è infatti caratterizzata da un modello che prevede, a fronte di un ridotto (meno di 50 unità) nucleo di dipendenti, prevalentemente a tempo determinato (e relativamente ai quali il GWT appare assai elevato, segnalando una bassa persistenza dei relativi contratti), la contrattualizzazione diretta del personale addetto alle consegne dei pasti (i cosiddetti rider) attraverso collaborazioni coordinate e continuative. Il ricorso alle collaborazioni coordinate e continuative per la consegna dei pasti spiega l'elevato numero medio di avviamenti (ben 1.814) a fronte dell'esiguo numero di dipendenti. Gli altri due modelli organizzativi, riconducibili a Just-Eat e a Deliveroo, prevedono invece la contrattualizzazione indiretta, o attraverso forme di lavoro autonomo. In entrambi i casi, il personale addetto alle consegne dei pasti non è quindi rinvenibile negli avviamenti delle piattaforme di lavoro. Anche Just-Eat utilizza infatti collaborazioni coordinate e continuative per i propri rider, ma in modo indiretto: essi vengono infatti contrattualizzati attraverso una società terza di cui la piattaforma si avvale. Il "modello Deliveroo" vede invece l'utilizzo di contratti di collaborazione occasionale o, se il

rapporto dà luogo a introiti per il rider superiori ai 5.000 euro all'anno, attraverso rapporti di lavoro autonomo (a partita IVA)<sup>3</sup>. Emergono, dunque, tre modalità operative sensibilmente diverse per ciò che concerne il rapporto tra la piattaforma e i lavoratori che svolgono i servizi intermediati dalla stessa: Foodora fa direttamente contratti di collaborazione coordinata e continuativa a chi lavora attraverso la sua App; Deliveroo fa contratti di natura occasionale che possono trasformarsi in rapporti di lavoro autonomo; Just-Eat usa una società ausiliaria che a sua volta stipula contratti di collaborazione coordinata e continuativa con i rider.

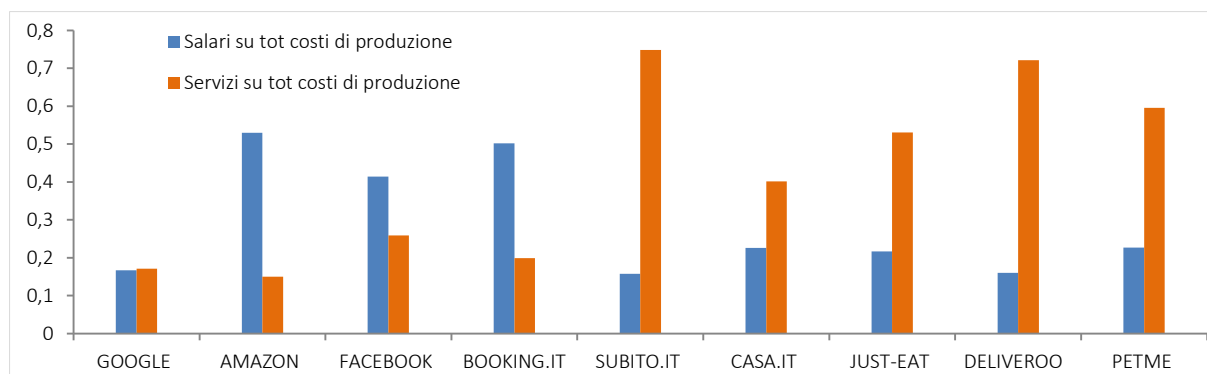
**Tabella 3 - Modelli organizzativi delle piattaforme di lavoro – Deliveroo, Foodora e Just-Eat**

Modello Deliveroo	Modello Foodora	Modello Just-Eat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piccolo nucleo di dipendenti, prevalentemente con contratto a tempo indeterminato</li> <li>• Rapporto con i rider: diretto attraverso contratti di collaborazione occasionale che si trasformano in rapporti di lavoro autonomo se compenso annuo superiore ai 5.000 euro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piccolo nucleo di dipendenti prevalentemente con contratto a tempo determinato</li> <li>• Rapporto con i rider: diretto attraverso contratti di collaborazione coordinata e continuativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piccolo nucleo di dipendenti prevalentemente con contratto a tempo determinato</li> <li>• Rapporto con i rider: indiretto attraverso società ausiliaria che stipula contratti di collaborazione coordinata e continuativa</li> </ul>

La peculiarità delle piattaforme di lavoro emerge anche dalla figura 2 che riporta il peso dei salari e della spesa per servizi sul totale dei costi di produzione messi a bilancio dalle piattaforme digitali analizzate. Questi indicatori sono di particolare importanza perché consentono di evidenziare, da un lato, il peso relativo che i salari hanno sui costi sopportati dalle piattaforme; dall'altro, di verificare in che misura la spesa per servizi, che costituisce almeno parzialmente una proxy della esternalizzazione di parti del processo produttivo, sia un elemento rilevante sul totale dei costi stessi. Questo dato è appunto di particolare rilievo per le piattaforme di lavoro, che come visto tendono a esternalizzare la gran parte delle mansioni svolte nel mondo fisico. I dati mostrano una forte eterogeneità tra le piattaforme considerate. Mentre per Google, Amazon e Facebook i salari tendono ad avere un peso considerevolmente superiore ai costi per servizi, sia le piattaforme di lavoro (Deliveroo, Just-Eat e Petme), sia quelle deputate all'intermediazione e alla compravendita di beni mobili e immobili (Subito.it e Casa.it) mostrano un peso sensibilmente superiore della spesa per servizi (i dati per Foodora non sono disponibili).

<sup>3</sup> Art. 5.1 Contratto Deliveroo (marzo 2017).

**Figura 2 - Peso relativo dei salari e delle spese per servizi sul totale dei costi della produzione. Principali piattaforme digitali operanti in Italia. Anno 2016**



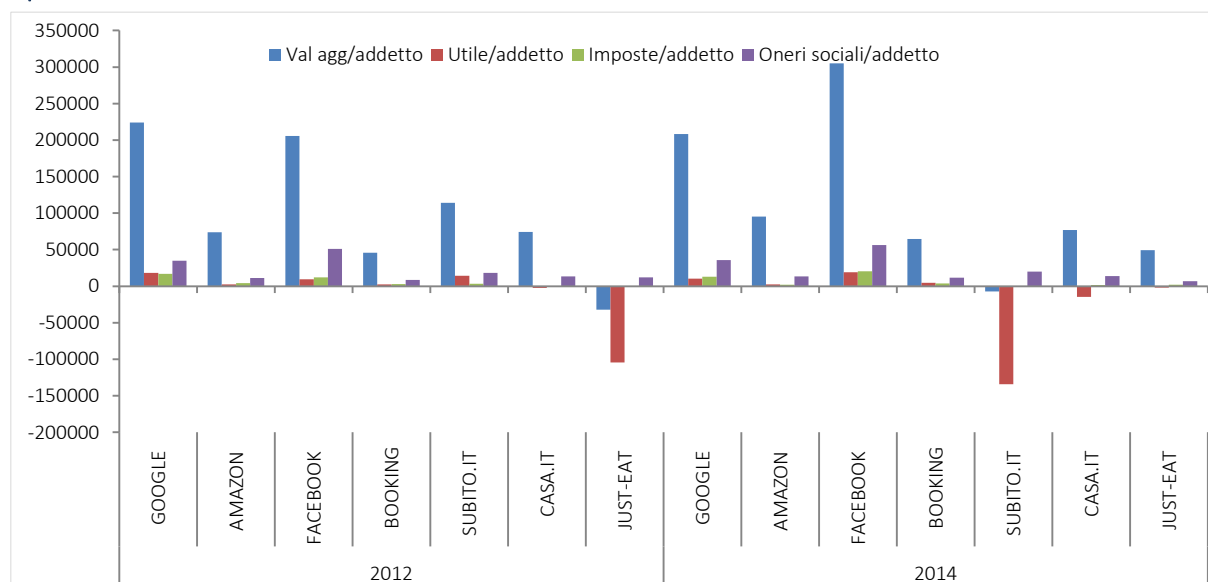
Nota: i dati relativi a Foodora non sono disponibili per le variabili prese in considerazione.

Fonte: elaborazione Inapp su dati Aida-BVD

L'ultima parte dell'analisi si focalizza su valore aggiunto, utili, imposte e oneri sociali per dipendente registrati da alcune piattaforme digitali nel 2012 e nel 2014 (non è stato possibile spingere l'analisi oltre il 2014 per l'assenza di informazioni relative a imposte e oneri sociali per gli anni successivi). Valori molto elevati del valore aggiunto per dipendente sono osservabili (per entrambi gli anni) per Google e Facebook (rispettivamente 208.943 e 304.971 euro per dipendente nel 2014), mentre i valori relativi ad Amazon e alle piattaforme di intermediazione immobiliare sono notevolmente inferiori (nel caso di Amazon tale differenza è guidata pressoché interamente dalla maggiore intensità occupazionale di questa piattaforma). Una situazione simile (sebbene ridotta in termini assoluti) è riscontrabile guardando agli utili per addetto. Valori aggiunti così come utili per dipendente negativi sono osservabili per Just-Eat (l'unica piattaforma di lavoro che è stato possibile analizzare relativamente a questo set di variabili) nell'anno 2012 nonché per Subito.it nel 2014. Venendo alle imposte e agli oneri sociali pagati dalle piattaforme digitali, queste variabili denotano una dinamica tendenzialmente analoga a quella registrata nel caso degli utili per dipendente (con l'esclusione delle piattaforme che hanno registrato utili negativi). I valori più elevati sono nuovamente quelli dichiarati da Google e Facebook mentre valori sensibilmente più bassi si osservano nel caso delle piattaforme di intermediazione immobiliare e di Just-Eat. I dati relativi al valore aggiunto e agli utili per addetto mettono nuovamente in luce il significativo dinamismo economico di piattaforme quali Google, Facebook e, in misura meno marcata, Amazon. Queste ultime tendono a mostrare una performance superiore a tutte le altre piattaforme in entrambi gli anni presi in considerazione. Le altre piattaforme digitali esaminate, al contrario, si caratterizzano per performance meno intense (o negative come nel caso di Just-Eat e Subito.it) e maggiormente instabili nel tempo. Tale eterogeneità sembra indicare come le piattaforme che detengono importanti quote di mercato gestendo set informativi vasti ed economicamente rilevanti per un'ampia gamma di finalità (Google, Facebook e Amazon) siano superiori in termini di performance e stabilità della stessa. Dall'altro lato, imprese che utilizzano reti

informative e App per realizzare servizi a medio-basso valore aggiunto (quali la consegna di pasti o l'intermediazione immobiliare) tendono a realizzare performance inferiori e ad essere esposte a una maggiore variabilità delle condizioni economiche.

**Figura 3. Valore aggiunto, utili, imposte e oneri sociali per dipendente. Principali piattaforme digitali operanti in Italia. Anni 2012 e 2014**



Fonte: elaborazione Inapp su dati Aida-BVD

Questa prima esplorazione empirica di alcune delle principali piattaforme digitali operanti in Italia ha messo in luce una serie di elementi di rilievo. In primo luogo, emerge come le tre piattaforme attive nei settori della pubblicità (Google, Facebook) e del retail (Amazon) si siano caratterizzate per una crescita impetuosa (osservata nel periodo 2012-2016) sia dei ricavi sia dei salari per dipendente, del valore aggiunto e, in misura minore, degli utili. Tale trend di crescita risulta andare in controtendenza rispetto al dato mediano dei settori dove le tre grandi piattaforme operano. In secondo luogo, tutte le piattaforme prese in esame hanno una intensità occupazionale significativamente bassa (in particolar modo se comparata alle dimensioni e alla dinamica dei ricavi) con punte minime come quella di Facebook: nel 2016, a fronte di ricavi pari a 426.355 euro per dipendente, la piattaforma che gestisce il più noto social network ha dichiarato solo 22 dipendenti. L'analisi degli avviamenti di contratti di lavoro effettuati dalle piattaforme digitali ha messo in luce forti differenze tra queste. Amazon Logistica si contraddistingue per il *Gross Worker Turnover*, dovuto a elevati flussi di avviamenti e cessazioni, che si accompagnano a una preponderanza dei contratti di lavoro in somministrazione sul totale degli avviamenti. Per ciò che concerne le piattaforme di lavoro, la lettura congiunta delle informazioni sui dipendenti e di quelle sugli avviamenti consente di delineare tre “modelli



organizzativi” distinti. Mentre Foodora sottoscrive contratti di collaborazione coordinata e continuativa con i rider, Deliveroo utilizza contratti di collaborazione occasionale e rapporti di lavoro autonomo. Il modello Just-Eat prevede invece il coinvolgimento di un terzo soggetto chiamato esclusivamente a stipulare contratti di collaborazione con i rider. Infine, la struttura dei costi analizzata comparando il peso relativo dei salari e delle spese per servizi sul totale dei costi della produzione mostra come vi sia eterogeneità tra i diversi tipi di piattaforma. Osservando i dati relativi a Google, Amazon e Facebook, si nota come i salari tendano ad avere un peso sensibilmente superiore a quello dei servizi sul totale dei costi, mentre la situazione opposta si registra per le piattaforme che offrono servizi di intermediazione di beni mobili e immobili e per quelle di lavoro (Deliveroo, Foodora, Just-Eat e Petme). In questo caso, l’elevato peso della spesa per servizi e il parallelo basso peso dei salari segnala una strategia organizzativa fortemente basata sull’esternalizzazione di mansioni (quali quelle del trasporto di cibo a domicilio) a soggetti che si configurano come collaboratori esterni e non come lavoratori dipendenti e dunque percettori di salario.

L’analisi della dinamica economica e occupazionale delle piattaforme verrà ulteriormente approfondita dall’Inapp in una serie di prossime pubblicazioni potenziando l’esplorazione delle variabili di bilancio disponibili e accompagnando tale analisi con l’esplorazione di dimensioni qualitative, in particolare quelle relative alla qualità dell’occupazione e alle condizioni di lavoro nell’economia delle piattaforme.

## Bibliografia

- Cavallini G. (2017), *Foodora, Deliveroo & Co.: le fattispecie della gig-economy italiana, tra previsioni contrattuali ed effettive modalità di esecuzione del rapporto*, Mimeo < [goo.gl/D6CjBY](http://goo.gl/D6CjBY) >
- Farrell D., Greig F. (2016), *Paychecks, Paydays, and the Online Platform Economy*, New York, JP Morgan Chase & Co. Institute < [goo.gl/fn4Psh](http://goo.gl/fn4Psh) >
- Guarascio D., Sacchi S. (2017), *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*, Roma, INAPP, Inapp paper n.2 < [goo.gl/JfZDMV](http://goo.gl/JfZDMV) >

Alcuni diritti riservati (2018) (INAPP)  
Quest’opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons.  
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0 - Italia License.



ISSN 2533-3003

I *Policy Brief* dell’INAPP offrono spunti di riflessione, tratti dai temi di ricerca e di analisi realizzati dall’Istituto, a supporto delle politiche pubbliche.

La collana *INAPP Policy Brief* è a cura di Claudio Bensi.

Per info: [stampa@inapp.org](mailto:stampa@inapp.org) - [www.inapp.org](http://www.inapp.org)

