

TESINA DI
ELENA CARRARA

Percorso formativo
"Università del volontariato"
Anno 2016-2017

CONTO SU DI TE



Elena è membro del direttivo della sua organizzazione di appartenenza (ENPA). Lavora come amministrativa in una clinica veterinaria. Donna energica e pragmatica, ha fin da subito orientato la sua attenzione a due aspetti della vita associativa: la comunicazione verso l'esterno e l'accoglienza dei volontari. Intorno a questi interessi ha costruito il suo percorso formativo.



È un'iniziativa promossa da:



In collaborazione con:



Patrocini:



INDICE

INTRODUZIONE	Pag. 4
PICCOLE ASSOCIAZIONI E IL PROGRAMMA VOLONTARI	Pag. 5
Che cos'è il Programma Volontari?	
COSA CONTESTANO LE PICCOLE ASSOCIAZIONI AL PROGRAMMA DEI VOLONTARI	Pag. 7
Mancanza di soldi e di tempo	
SI PREGIUDICANO I RAPPORTI INTERPERSONALI	Pag. 8
LA FORMAZIONE, QUESTA SCONOSCIUTA	Pag. 10
E la valutazione chi la fa?	Pag. 11
La valutazione delle prestazioni	Pag. 12
CONCLUSIONI	Pag. 13
RINGRAZIAMENTI	Pag. 14
BIBLIOGRAFIA GENERALE	Pag. 15

INTRODUZIONE

Questo lavoro nasce da alcuni colloqui fatti con delle persone che operano da molti anni nei consigli direttivi di alcune associazioni di volontariato (ENPA, AVIS, SOCCORSO PREALPI, GIOCARE IN CORSIA) i colloqui erano mirati a scoprire quali erano i problemi comuni alla ricerca e all'accoglienza, nonché alla gestione dei volontari e a conoscere la loro opinione su una possibile introduzione di un Programma Volontari, qualora non lo usassero, o comunque la disponibilità a parlarne nel proprio direttivo.

Premesso che per tutti quanti il valore imprescindibile è la "volontarietà" e la libertà di entrare e uscire dall'associazione, le risposte che ho ricevuto non sono state per niente scontate e si potrebbero identificare in almeno tre macroaree alle quali poter ricondurre l'atteggiamento rivolto ai volontari; il primo sostiene l'aspetto spontaneistico del rapporto, in altre parole "già lo fanno gratis non possiamo pretendere"; il secondo "ci vogliono più regole rigide", quindi basta con comportamenti troppo tolleranti; il terzo "ci vuole più democrazia", non si può instaurare una dittatura, come se le decisioni e le linee guide dell'organo collegiale del direttivo fossero semplici suggerimenti e non indicazioni precise.

Tutte opinioni comprensibili, che nascono comunque da un denominatore comune al quale nessuno degli interpellati ha fatto cenno la "TRASPARENZA".

Trasparenza intesa non solo come possibilità di accedere a tutte le informazioni che un volontario decide di conoscere (bilanci, obiettivi, risultati), ma soprattutto trasparenza nei rapporti che s'instaurano tra i volontari, ma anche con chi nell'organizzazione ricopre ruoli di coordinatore.

Le cause sono spesso indicate in tre punti.

- 1) Mancanza di mezzi economici
- 2) Mancanza nell'Organizzazione di ruoli ben definiti
- 3) Mancanza di formazione costante

Un'associazione che non ha ben chiara la sua mission è come una barca alla deriva: ha un timone che la può guidare, ma se non ha i remi non potrà mai andare nella direzione che ha deciso; i remi sono i volontari che se non remano nella stessa direzione faranno rimanere ferma la barca.

Questo piccolo lavoro, non ha la pretesa di dare risposte, ma di porre domande forse utili a comprendere le difficoltà che un'associazione di piccola o di media dimensione incontra oggi, in una società così complessa, dove il "NOI" è sempre più in discussione.



PICCOLE ASSOCIAZIONI E IL PROGRAMMA VOLONTARI

Che cos'è il Programma Volontari?

In questo lavoro non affronterò tutto il programma volontari ma userò solo alcune indicazioni che mi saranno utili a spiegare l'atteggiamento dubbioso delle associazioni quando ho accennato loro della sua esistenza. Premesso che l'attività di volontariato nasce da una scelta personale, che fa indirizzare il proprio tempo, le proprie competenze e non ultime le proprie motivazioni (cosce o inconscie) verso un'associazione, nella totale libertà di accettare o no l'impegno richiesto, o di modificare il tempo a essa dedicato e in ultimo anche di abbandonarla, ci si rende facilmente conto che il legame che il volontario stabilisce con l'associazione è un "legame psicologico" che è sottoposto allo stress della demotivazione.

Le motivazioni sono sempre diverse: chi desidera sentirsi utile, chi vuole cambiare concretamente una situazione, chi cerca compagnia, chi vuole occupare il tempo, chi cerca moglie o marito.

Non ci sono motivazioni buone o cattive ma compatibili o incompatibili con l'associazione una volta riconosciute; rimane l'impegno reciproco a soddisfarle e a mantenerle vive, se queste decadono, sarà molto difficile "trattenere" un volontario.

Per cercare di diminuire la "mortalità dei volontari" (non ci si riferisce al fisiologico *turn over*, che è un evento naturale e va gestito in modo differente), il Programma Volontari è lo strumento migliore che in questo momento le associazioni possano usare.

E' uno strumento, non un fine, e come tale deve essere inteso e usato; la peculiarità delle attività umane e il suo carattere eterogeneo rendono quest'operazione molto complessa.

Le caratteristiche personali faranno sempre la differenza; tuttavia sarà la capacità di riconoscerle ed esaltarle a fare il successo di un'associazione, successo che trasparirà anche all'esterno, rendendola oggetto di attenzioni da parte di finanziatori, sempre preziosi.

La Trasparenza dei rapporti, dell'impegno, della responsabilità, dell'organizzazione permette alle associazioni di uscire dal rapporto famigliaristico del "posso contare su di te?", questo atteggiamento riduce l'associazione ad un numero sempre più ristretto di volontari che sentiranno l'associazione come un proprietà privata alla quale nessun altro potrà avere accesso, perché non sarà in grado di farsi accettare dal clan.

Questo comportamento è più diffuso di quanto possiamo immaginare ed è fatto in buona fede; spesso l'obiettivo assorbe tutte le energie dell'associazione, che però non cresce e non si stabilizza ed è sempre in emergenza e in affanno e può contare sempre sui soliti noti. Il programma volontari è uno strumento scientifico nato dall'osservazione del variegato mondo del no profit che ha come presupposto la volontà e la richiesta dell'associazione di migliorare la sua posizione.

La prima cosa da fare è porsi delle domande, prima fra tutte: "Perché l'organizzazione ha bisogno dei volontari?". Spesso la risposta è la mancanza di risorse; questa, però non è una buona ragione, perché si potrebbe decidere di raccogliere dei fondi impegnandosi in queste raccolte per poi finanziare un progetto.

Le ragioni per le quali desideriamo coinvolgere dei volontari sono o dovrebbero essere altre: i volontari sono persone che si mettono in gioco e che possono sempre apportare qualcosa di nuovo e di buono a qualsiasi organizzazione, perché la complicità e il "cameratismo" che si sprigiona nel perseguire un obiettivo comune è potente e inebriante, perché CI FA STARE BENE. Quest'ultima è forse la risposta più semplice ma non banale.

La prima operazione è analizzare le attuali condizioni in cui opera l'associazione, per evidenziare i punti critici nel "ciclo del volontario" dalla sua entrata alla sua uscita, per mostrare i punti deboli e mettere in atto delle strategie utili alla gestione del volontario.

La Trasparenza nelle politiche dell'organizzazione è fondamentale, e queste non sono sempre chiare nello statuto (che spesso è preso da internet con un copia incolla), ma nei valori e nella *mission* che hanno portato a fondare l'organizzazione; le regole e i comportamenti cui tutti sono tenuti a rispondere, anche se sono lì per libera scelta (esempio: se siamo un'associazione che promuove l'alimentazione vegetariana non si puoi fare una strenna Natalizia con il salame).

Una buona organizzazione è la premessa per creare un buon clima. Affinché questo si realizzi è importante:

- Una definizione chiara e trasparente dei ruoli
- La disponibilità a impegnarsi per obiettivi.
- Rispetto, fiducia e tolleranza reciproca
- Forte senso del gruppo
- Una comunicazione semplice efficace e trasparente

Queste sono delle indicazioni che non hanno lo scopo di trasformare il compito del volontario, in un "lavoro" ma di dare una bussola a chi rema, in modo da raggiungere con soddisfazione e armonia gli obiettivi individuati.

Una volta individuato l'obiettivo si devono definire le competenze necessarie al suo raggiungimento; occorre fare un piano per:

- trovare e selezionare i volontari;
- accompagnare l'inserimento in associazione;
- pensare ad una formazione e affidamento ad un tutor;

- valutare regolarmente il lavoro dei volontari;
- premiare e gratificare pubblicamente il lavoro svolto dai volontari;
- inserire o rifiutare la sua partecipazione (eventualmente riorientando la persona verso un'altra associazione).

Tutto questo è realizzabile se l'associazione dispone di mezzi economici adeguati all'impegno richiesto, pensando anche concretamente ad assumere delle persone dedicate. Questa rimane spesso un'ambizione e nulla più, si va avanti per inerzia, posticipando per mille ragioni di affrontare l'ostacolo maggiore: "fare un'analisi", sincera e Trasparente di come in realtà sta funzionando l'associazione e affrontare i problemi di cui tutti si lamentano, ma di cui nessuno si fa portavoce o promotore per un cambiamento.



COSA CONTESTANO LE PICCOLE ASSOCIAZIONI AL PROGRAMMA DEI VOLONTARI

Mancanza di soldi e di tempo

La contestazione più diffusa al tentativo di proporre un metodo per migliorare l'organizzazione, è sempre quella del denaro e, ancor più spesso, il tempo.

Il denaro è spesso un problema perché nessuno si preoccupa di procurarselo, non progettando campagne di raccolta fondi, o eventi capaci di raccogliere fondi per mandare avanti l'associazione, oltre che gli obiettivi della stessa.

Uno dei problemi, di alcune associazioni, è che non c'è una gestione efficace delle risorse, sono spesso sprecate, oppure tenute da parte perché non si sa dove allocarle. Durante una conversazione con il presidente di un'associazione Avis ho scoperto con mia meraviglia che sono bravissimi a raccogliere fondi, ma non a destinarli sul territorio sul quale operano, tutto il loro impegno non è ripagato da un aumento di donatori, obiettivo primario dell'associazione.

Talvolta il messaggio non è chiaro e le persone che partecipano a questi eventi non hanno idea di dove finiranno i soldi raccolti, il fatto di organizzare degli enormi pranzi con i donatori, oppure delle gite con gli stessi, oggi non posseggono alcun *appeal* sui giovani, i quali sono il più importante target da raggiungere perché possono donare il sangue per molti anni.

Questo dimostra che spesso non sono i soldi che mancano, ma la *forma mentis* per accettare dei cambiamenti, per fare le cose in un altro modo, per uscire dalla zona comfort nella quale l'associazione si è ritirata.

L'altra contestazione più frequente è la mancanza di tempo e questo in realtà potrebbe essere realmente un problema, in quanto il volontariato è fatto dagli scampoli di tempo che le persone possono dedicare ad un impegno gratuito e libero.

Codesta contestazione, introduce un altro problema difficile da affrontare nelle piccole associazioni: assumere qualcuno che svolga alcuni lavori per l'associazione.

Ciò è vissuto come una contraddizione in termini: chi si occupa di volontariato lo fa solo a "titolo gratuito"; questo non è vero, molte organizzazioni hanno personale pagato per assolvere compiti che richiedono professionalità adeguate e non solo; perché possono garantire lo svolgimento di tutte quelle attività in tempi e orari in cui il volontario non può essere presente, o come ad esempio il rapporto con le amministrazioni pubbliche, che richiede senz'altro abilità non sempre presente nei volontari, siccome il tempo è prezioso per tutti ed ha un valore, può e deve essere retribuito, quando qualcuno ci sostituisce.

In alcune associazioni l'organizzazione è lasciata alla libera interpretazione dei suoi componenti, i quali spesso riproducono quella che vivono quotidianamente sul lavoro, non tenendo presente che in quella situazione ci sono dei rapporti di forza che nel volontariato non si esercitano, generando spesso conflitti, frustrazioni e talvolta liti furibonde con porte sbattute ed abbandoni tragici.

Trovare il tempo per fare un'analisi dell'associazione, individuare le persone *ad hoc* per coprire alcuni ruoli, ridurrebbe di molto la "mortalità dei volontari".

Le persone giuste al posto giusto sono una garanzia di armonia, *conditio sine qua non* che tali figure siano collegialmente riconosciute e rispettate per il loro lavoro, da tutti.

Si può concludere che la mancanza di denaro o di tempo sono semplicemente degli alibi per non affrontare l'argomento più scottante: le relazioni interpersonali.

Si pregiudicano i rapporti interpersonali

Moltissime associazioni nascono dall'unione di un gruppo di amici che mossi da motivazioni personali o altruistiche si mettono insieme per supplire spesso alle mancanze del pubblico, o con l'intento di migliorare il proprio mondo.

Questi legami sono profondi e vincolanti, possiamo dire che essi sono il nucleo e i volontari siano gli elettroni che orbitano attorno, ma la chimica c'insegna che il nucleo respinge gli elettroni e che se il nucleo si rompe, gli effetti sono devastanti.

I rapporti personali sono importantissimi e vanno coltivati ma non devono diventare un limite alla naturale crescita di un'associazione.

L'aspirazione di qualsiasi socio dovrebbe essere veder crescere la propria organizzazione, diventare sempre più importante e potente nel raggiungere gli obiettivi prefissi.

Il poter contare su di una amicizia profonda cementata dagli stessi ideali può essere solo un bene per un'associazione, la sincerità e la trasparenza dei rapporti è senz'altro da considerare auspicabile ed è scopo dei soci promuoverla e sostenerla fintanto che essa è una risorsa per tutti, ma quando questa genera dei "clan" o delle "lobby" all'interno dell'associazione, allora bisogna fermarsi a riflettere.

Le lamentele di cui molti si lagnano sono proprio riferite a queste strane alchimie che si manifestano all'interno dei direttivi, dove i "vecchi" vivono come degli usurpatori i "giovani" o i nuovi arrivati non si sentono mai veramente partecipi della vita dell'associazione.

Le decisioni prese a livello collegiale vengono vanificate da una serie di deroghe garantite a taluni a discapito di altri, e quando si presenta l'occasione per farlo presente, si minimizza colpendo nell'amor proprio il volontario "volenteroso".

Un altro aspetto dannoso è l'impossibilità di allontanare un socio fondatore o un socio anziano (per militanza s'intende) perché il rapporto personale s'incrinerebbe irrimediabilmente, e questo è un grave limite alle decisioni autonome e libere dell'associazione.

Fintanto che le associazioni sono piccole, queste dinamiche hanno effetti poco importanti ma quando questa cresce o esse fanno un salto di qualità, questo diventa un limite talvolta invalicabile che può condurre l'associazione alla sua disintegrazione.

La **Trasparenza** a mio modesto vedere rimane l'antidoto migliore a queste lotte intestine, a questi malumori continui che non fanno progredire l'associazione, la **Trasparenza** intesa come capacità di rendere tutti partecipi di poter fare proposte o dare suggerimenti o di lamentarsi, ma nell'ottica di trovare la via mediana che conduca ad un clima collaborativo e sereno e, perché no, divertente.

Incontrarsi una volta al mese dovrebbe essere vissuta come una serata piacevole, dove ci ritroviamo con persone che la pensano come noi e che hanno gli stessi interessi e non come un covo di vipere dal quale difendersi.

È mia opinione che questo sia il vero fallimento di un'associazione, molto più che il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Costruire una comunità rispettosa dei suoi componenti dovrebbe essere vissuto come l'obiettivo primario e non darlo per scontato; per questo le associazioni hanno bisogno di strumenti che le aiutino ad evitare taluni errori che chiariscano le politiche interne e si diano regole chiare e trasparenti che possano garantire lunga vita all'associazione.

La formazione, questa sconosciuta

La formazione non riguarda soltanto i volontari, al livello più basso, ma soprattutto coloro che li devono organizzare.

La formazione delle figure che compongono il direttivo (coordinatori, supervisori etc.) è spesso trascurata, se non addirittura bypassata dall'esperienza sul campo.

L'esperienza è senz'altro un valore, però "l'esperienza non si trasmette, si fa", mentre la formazione si può vivere e condividere a qualsiasi livello dell'organizzazione.

Pensare a un programma sistematico della formazione è un impegno importante per un'associazione di piccole o medie dimensioni per questo è auspicabile rivolgersi ai CSV per farsi aiutare in questo compito fondamentale ma soprattutto non più rinviabile.

Nei miei colloqui con alcuni esponenti del direttivo dell'ENPA, emerge che la maggior parte dei volontari "è istruita", non formata, da qualcuno che è da più tempo al canile o al gattile, ma nessuno ha seguito un corso per formarsi a questo impegno.

Il buon senso in questo caso è l'unico strumento al quale si affidano, e non detto che tutti lo posseggano o che lo utilizzino con efficacia.

La formazione è un passaggio obbligatorio per qualsiasi associazione voglia crescere diventando efficace ed efficiente nella sua *mission*.

Nel caso dell'ENPA, non preparare i volontari alle minime norme igieniche richieste per la gestione degli animali infettivi (non vaccinati) fa la differenza, non solo nella sopravvivenza degli animali (scopo primario dell'associazione), ma nella gestione delle strutture, dove sarà richiesto un surplus di lavoro che molto spesso non si sa come affrontare o garantire.

Nelle associazioni di volontariato, che si tratti di occuparsi di malati terminali (*Hospice*), che si tratti di frequentare le corsie del reparto di pediatria degli ospedali, oppure accompagnare i malati di cancro a fare le chemioterapie, la formazione è indispensabile e imprescindibile.

Queste organizzazioni solitamente ben organizzate hanno al loro interno un programma di formazione prevista non solo in ingresso, ma durante tutta la vita associativa del volontario. I livelli di comunicazione con i quali essi avranno a che fare sono molti e distinti e avere degli strumenti adeguati ad affrontare le varie situazioni è un obbligo non solo nei confronti degli utilizzatori del servizio ma anche nei confronti di chi lo eroga.

Potremmo definire la formazione, oltre che uno strumento, una polizza vita sul volontario, il quale si sentirà protetto e adeguato nel suo impegno, motivato a fare sempre meglio quando l'occasione glielo permetterà e, non ultimo, rimarrà più a lungo possibile in associazione.

Trascurare o sottovalutare questo passaggio non solo è dannoso all'associazione, ma può produrre danni a chi viene assistito dalla stessa, andando a screditare in parte o totalmente il lavoro talvolta encomiabile di alcuni associazioni, che nulla centrano, restando però

vittime del clima di delegittimazione che oggi si respira prepotentemente.

Un buon programma di formazione e organizzazione del lavoro volontario richiede uno strumento indispensabile, quanto temuto: la **valutazione**.

E la valutazione chi la fa?

Luisa Benigni: "Valutazione: deriva dal latino *valus*, participio passato di *valere*, avere prezzo stimare, dare prezzo.

In senso etimologico perciò la valutazione è un processo mediante il quale si attribuisce "valore" ad un oggetto, un'azione o un evento.

Il valutare è l'attività con cui le persone (singoli o gruppi; comunità o istituzioni) esprimono un giudizio riguardo ad un fatto rilevante e significativo"

Nei miei colloqui alla parola Valutazione, tutti si sono chiusi a riccio considerando tale pratica lesiva e poco funzionale alla vita dell'associazione, anzi potrei dire quasi offensiva, come se la valutazione fosse solo una mera pagella dove si mettono solo brutti voti.

Partendo invece dal significato etimologico si evince che il giudizio che essa esprime è vocato a dare VALORE.

Far comprendere che valutare non ha un'accezione negativa è impresa al quanto ardua, far comprendere che la valutazione ha un'importanza fondamentale nella vita del volontario e dell'organizzazione è difficilissimo.

Ho provato a spostare l'attenzione sul fatto che spesso l'assenza della valutazione non mette in luce i comportamenti positivi e soprattutto nega il riconoscimento dovuto a chi fa bene un lavoro.

La valutazione è comunque vissuta come una minaccia, perché per molti va ad inficiare i "rapporti personali", perché "chi si prende l'onere di farlo" e poi "la competizione non è prevista nel volontariato".

Tutto ciò è vissuto così perché la cultura mediterranea vede nella valutazione un comportamento soggettivo, mentre essa ha un valore oggettivo per tutte le culture anglosassoni, dove il merito è premiato.

Il passaggio che forse non è chiaro nella proposta di introdurre la valutazione è che essa possiede degli strumenti "oggettivi" che si possono applicare senza dare giudizi personali o simili.

Mutuando un metodo "profit" si possono applicare dei modelli di valutazione funzionali all'organizzazione "no profit".¹

1 Da: www.wikipedia.org/wiki/Valuzione_del_personale

La valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni (o *performance appraisal*) concentra la sua attenzione sulla prestazione (o *performance*) del lavoratore, intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione, ciò che ha fatto, quale titolare della posizione, utilizzando le sue competenze. La prestazione può essere valutata sotto due diversi aspetti:

- I risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati (il "cosa è stato fatto");
- i comportamenti organizzativi tenuti (o, come si suol dire, agiti) dal lavoratore (il "come è stato fatto") che possono riguardare vari aspetti, quali la *leadership*, la capacità di lavorare in gruppo, la capacità di *problem solving*, l'orientamento al cliente, l'orientamento alla qualità, la capacità innovativa ecc.

Gli strumenti possono essere schede di valutazione con punteggi, test, colloqui diretti etc.; quindi gli strumenti ci sono, ora il problema è: chi li applica?

Se la struttura è troppo piccola e "ci conosciamo tutti" il modo più semplice è affidare questo compito a un organismo esterno, oppure nominare nel consiglio direttivo la persona che ha maggiore esperienza nella gestione dei volontari, oppure cercare tra i potenziali volontari una figura che già si occupa di questo metodo, magari qualcuno che arriva dall'amministrazione pubblica o privata, che ne abbia le competenze necessarie.

Certamente è un compito delicato che sarebbe meglio affidare a persone competenti e magari retribuite, ma se ciò non fosse possibile tentare almeno d'introdurre alcuni concetti di "valore" in modo che i volontari siano stimolati ma anche gratificati per il lavoro svolto.

CONCLUSIONI

Occorre rivedere da un punto di vista dell'immaginario collettivo-sociale le caratteristiche delle associazioni di volontariato. Esse non possono e non devono aver paura di attingere a modelli profit, siano esse le metodologie o l'organizzazione, se queste possono migliorare i servizi erogati e la vita interna all'associazione stessa.

Questa paura del tutto ingiustificata va superata nell'ottica del "bene comune", chi partecipa alla vita delle associazioni ha scelto liberamente di credere nel valore profondo dell'agire per il bene comune, se poi questo lo si fa bene ancora meglio; sono convinta che l'introduzione di più trasparenza e merito possa fare solo bene alle associazioni.

Mi congedo con l'assoluta certezza di non aver affrontato tutti i temi legati a un mondo complesso come il no profit, ma spero di aver contribuito a far emergere alcuni interrogativi.

RINGRAZIAMENTI:

Al Csv di Treviso che mi ha permesso di partecipare a una bellissima avventura.

La sempre elegante Alessia Crespan e all'insostituibile Maria Pia Scattareggia.

A tutti i docenti intervenuti in questo corso.

Ai compagni d'avventura, nonché al mio datore di lavoro Andrea Zanchetta che mi ha lasciato il tempo per potervi partecipare.

BIBLIOGRAFIA GENERALE:

Collana 'quaderni per volontariato' n.11, Ciessevi, Milano Anno 2004 edizione I

"Azione volontaria e strategie organizzative"

Come migliorare la presenza e la partecipazione dei volontari

http://www.consumatoriumbria.it/wp-content/uploads/2014/08/011_azione-volontari.pdf.

Csv Verona

Accogliere e motivare i volontari

A cura di Elena De Palma ,2009

<http://www.csv.verona.it/area-download/category/6-guide?download=666:accogliere-e-motivare-i-volontari>.

Csv provincia di Trento

"Benvenuti ! piccola guida per il ben-essere dei volonotari"

<http://www.dsg.bz.it/download.php?file=135dextkPNIT5.pdf>.

"La Comunicazione sociale" G. Peruzzi A. Volterrani

Manuali Laterza, prima edizione febbraio 2016

"La cosa migliore che tu puoi fare cos'è l'altruismo efficace" Peter Singer

Sonda edizione italiana a cura di Leonardo Caffo

Traduzione di Paola Sobbrío

