



Esempio pratico 1: Rinco Ultrasonics AG, Romanshorn

Segni particolari: fabbricazione di macchine di saldatura plastica a ultrasuoni.
78 dipendenti in Svizzera, circa 70 nel resto del mondo.

Misure: orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, job sharing, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, sviluppo del personale

La Rinco Ultrasonics offre l'opzione dell'orario flessibile prima delle 8:30 e dopo le 16:30. Nella fabbricazione meccanica è possibile lavorare a turni in orari molto spostati verso l'inizio o la fine della giornata. L'impresa occupa molti dipendenti a tempo parziale e due donne con contratti di job sharing alla ricezione che si sostituiscono reciprocamente durante le vacanze. È accordato un congedo paternità pagato di cinque giorni e, sia le madri che i padri, possono per di più usufruire di un congedo non pagato e ridurre il loro grado di occupazione.

A distinguere quest'azienda dalle altre non sono però tali caratteristiche, bensì la convinzione del capo del personale, Beatrix Thoma, che vi è sempre una soluzione possibile: «Occorre dar prova di flessibilità, entrambe le parti devono essere disposte a cercare una soluzione. La comunicazione è molto importante. Un compromesso è sempre possibile, a condizione di sapersi ascoltare vicendevolmente.» L'impresa si è distinta nel 2002 quale azienda turgoviese più vicina alle esigenze della famiglia. Nel suo regolamento del personale ha iscritto l'obiettivo della conciliabilità tra lavoro e famiglia. I genitori possono farvi riferimento qualora debbano assentarsi per curare d'urgenza un figlio malato. Inoltre, quando i figli passano dall'asilo alla scuola, possono cambiare i loro orari e adeguarli alle nuove esigenze.

La Rinco Ultrasonics non ha adottato disinteressatamente questa filosofia: «Uno degli obiettivi era di fidelizzare i collaboratori all'azienda. Così riscontriamo un tasso di fluttuazione minimo e una grande soddisfazione», spiega Beatrix Thoma: «Inoltre, il riconoscimento che abbiamo ricevuto ha direttamente contribuito a rafforzare la nostra immagine. Improvvisamente siamo ci siamo fatti un nome a Romanshorn. La speranza è che anche in un mercato del lavoro «prosciugato» le persone giuste arrivino fino a noi.»



Esempio pratico 2: Affolter Holding AG, Malleray

Segni particolari: azienda familiare alla terza generazione, sviluppa e produce componenti elettroniche e meccaniche per macchine nonché apparecchi micromeccanici, 120 dipendenti

Misure: orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale

Inizialmente sono state le difficoltà riscontrate sul mercato del lavoro a indurre la Affolter a offrire pomeriggi liberi per trovare operai che volessero lavorare nella fabbrica. Nel frattempo, l'azienda ha adottato 30 diversi modelli di orario di lavoro. La maggior parte di coloro che lavorano a tempo parziale hanno uno o due pomeriggi liberi. Tutti però hanno un orario flessibile. Sono previsti periodi di presenza obbligatoria soltanto dalle 8:30 alle 11:00 e dalle 14:00 alle 16:00. Persino uno dei dirigenti ogni giorno smette di lavorare alle 11:00 per andare a preparare il pranzo. Si possono accumulare ore in più negli orari di punta per poi compensarle quando si abbisogna di tempo per la famiglia. È anche possibile mantenere per un dato periodo un saldo di ore negativo.

«Le persone devono avere il tempo di sbrigare i propri impegni familiari. Da noi questo tempo lo trovano facilmente poiché riusciamo sempre a raggiungere un accordo», spiega il capo del personale Nicolas Curty. «Se siamo aperti al dialogo riusciamo a capire i problemi delle persone. Se dico subito di no, la persona si sente frustrata. E una persona frustrata è meno produttiva, meno motivata e quindi meno redditizia.» Nel frattempo gli orari di lavoro sostenibili per la famiglia sono entrati a far parte dell'identità dell'azienda. Nicolas Curty ha però anche dovuto imparare a porre dei limiti. Troppe esigenze particolari complicavano eccessivamente il sistema provocando conflitti fra i dipendenti. Oggi le regole sono uguali per tutti.

L'impresa non ha mai calcolato in cifre quanto le convengano tali agevolazioni. Tuttavia parte dal presupposto che comportino dei vantaggi. I costi, che intervengono nella fase di pianificazione, sono soprattutto di tipo amministrativo. Le persone devono accordarsi meglio fra di loro. Uno dei vantaggi è che vi sono pochissime assenze. Anche quando è in cerca di nuovo personale, la ditta non deve quasi mai pubblicare inserzioni perché la gente si presenta spontaneamente.



Esempio pratico 3: Dentaltechnik Fellmann AG, Sursee

Segni particolari: laboratorio odontotecnico con 18 dipendenti

Misure: orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sostegno alla custodia dei figli

All'inizio il direttore, Stephan Fellmann, quando fuori era bel tempo e il lavoro non urgeva, avrebbe voluto avere più tempo libero per sé: «Il capo di una piccola azienda che deve lavorare dalle 6 di mattina alle 8 di sera mentre i suoi collaboratori il pomeriggio tornano già a casa non può dirsi molto soddisfatto.» Vi erano però anche delle persone preparate che dopo aver avuto dei figli volevano passare al tempo parziale. Tuttora sono punti di riferimento importanti nell'azienda. Stephan Fellmann ha infatti cercato di adattare l'organizzazione del suo laboratorio a entrambe le esigenze: «Per una piccola azienda è senz'altro fattibile. Si può trovare una soluzione che accontenti tutti. L'aspetto più difficile è che entrambi, capo e collaboratore, devono mettersi l'uno nei panni dell'altro.»

Fellmann constata che le persone occupate a tempo parziale lavorano con un'energia diversa. E nei momenti di lavoro intenso possono di tanto in tanto aumentare più facilmente il grado di occupazione. «Viceversa, può capitare che il figlio di un collaboratore si ammali. Anche in questo caso cerchiamo di trovare una soluzione.» Per Stephan Fellmann è importante assicurarsi che i suoi collaboratori si trovino bene. In un laboratorio odontotecnico le scadenze ristrette sono di ordinaria amministrazione. I compiti vengono assegnati dal titolare. Molte mansioni sono però lasciate all'autonomia organizzativa dei collaboratori. Ciò è possibile perché vigono norme trasparenti. Nel frattempo l'azienda è passata a un modello di orario di lavoro annuale. È stato inoltre introdotto il sistema della timbratura affinché una libertà ottimale sia supportata da un equo controllo.



Esempio pratico 4: Ecoservices SA, Carouge

Segni particolari: studio d'ingegneria per consulenze edili in materia di sicurezza e ambiente, 19 dipendenti

Misure: orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, luogo di lavoro flessibile

Nel settore edile, un'impresa che prevede un grado di occupazione massimo dell'80% e che per principio vieta gli straordinari non è molto comune. La Ecoservices ha introdotto queste regole poiché entrambi i fondatori stavano per diventare padri e volevano occuparsi anche dei loro figli. Queste regole si sono mantenute anche quando i figli sono diventati più grandi, così come la comprensione per i problemi legati alla conciliabilità. Questa politica favorevole alla famiglia sembra soddisfare tutti nonostante i salari siano stati ridotti in proporzione. «La motivazione è cresciuta, vi sono meno assenze e passaggi inutili. Le persone sono concentrate sul loro lavoro», spiega Carole Z'Graggen Linser, che partecipa all'impresa in qualità di socio.

L'adeguamento dell'organizzazione del lavoro era una condizione necessaria per l'introduzione del lavoro a tempo parziale. Un cantiere deve rimanere aperto tutti i giorni e gli ingegneri che se ne occupano devono essere disponibili durante tutta la settimana. «Per noi una buona organizzazione in ufficio è importante. Vi sono sempre due persone che conoscono un mandato nei dettagli; in tal modo è sempre garantita la presenza di qualcuno che può rispondere ai clienti», racconta Carole Z'Graggen Linser. Essa ritiene che il principale fattore di costo delle misure volte a conciliare meglio il lavoro e la famiglia presso la Ecoservices risieda nell'energia investita nell'organizzazione. Il fatto che le due persone coinvolte nel progetto debbano essere costantemente in comunicazione comporta altri costi, ma presenta anche dei vantaggi. Quando qualcuno manca dal lavoro o vuole andare in ferie, la supplenza è assicurata.



Esempio pratico 5: Metron AG, Brugg

Segni particolari: azienda di servizi d'architettura, sviluppo del territorio, traffico, paesaggio e ambiente, 120 dipendenti

Misure: orari di lavoro flessibili, lavoro a tempo parziale, job sharing, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, sviluppo del personale, luogo di lavoro flessibile, sostegno alla custodia dei figli

La Metron, nonostante i suoi 120 dipendenti, è rimasta un'azienda ampiamente basata sul consenso. Le condizioni di lavoro sostenibili per la famiglia sono state elaborate e introdotte d'intesa fra i collaboratori e il consiglio d'amministrazione. Le regole sono sancite nel regolamento del personale e sono parte integrante della struttura aziendale. Il lavoro a tempo parziale è diffuso anche tra i membri della direzione. Esther Arnet, membro di direzione della holding e occupata al 75%, è convinta che questo abbia agevolato soprattutto l'avanzamento delle donne.

Anche gli orari di lavoro sono flessibili. Non vi sono periodi di presenza obbligatoria, le ore di lavoro sono stabilite di volta in volta per ogni progetto. I collaboratori hanno inoltre la possibilità, previo accordo con la direzione, di lavorare anche da casa con Remote Access. Questa flessibilità richiede una tecnica di lavoro e di organizzazione disciplinata e un grande senso di responsabilità. «Buoni prodotti, professionalità e soddisfazione dei clienti hanno la massima priorità», spiega Esther Arnet.

La politica aziendale prevede anche maggiori prestazioni sociali e prestazioni sovraobbligatorie in caso di congedo maternità o paternità, prestazioni speciali per genitori soli e la possibilità per i figli di pranzare in mensa con i genitori. L'impegno a favore della conciliabilità tra lavoro e famiglia costituisce per Esther Arnet un vantaggio concorrenziale: «Ottimi professionisti vengono da noi e vi rimangono.»



Esempio pratico 6: Studio di ingegneria Sciarini, Vira Gambarogno

Segni particolari: studio di ingegneria con 26 collaboratori

Misure: orari di lavoro flessibili, tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro

Forse l'ha aiutato il fatto di avere tre figlie, ci dice Gianfranco Sciarini, titolare dello studio. «Per me il fatto che le donne e gli uomini siano uguali non è mai stato un problema.» Vorrebbe che una delle tre figlie rilevasse lo studio, ma per ora l'unica delle tre ad aver studiato da ingegnere ha appena avuto il secondo bambino e preferisce dedicarsi al suo ruolo di mamma. Per il momento viene a lavorare soltanto quando il padre ha bisogno di lei.

L'ingegner Sciarini non vuole che nessuno gli imponga regole e direttive per migliorare la conciliabilità tra professione e famiglia. «Io cerco la soluzione quando il problema si presenta e tento di risolverlo in modo adeguato. Di sistemi se ne trovano sempre. In queste cose non mi interessa dimostrare chi comanda. «Cerco sempre di essere un po' come un padre o un amico. La mia filosofia è questa. E sinora il successo mi ha dato ragione.» La riflessione di Gianfranco Sciarini è semplice: se tutti sono contenti, ci si guadagna. Il lavoro è ben fatto. Così si può mantenere un elevato livello di qualità. Ciò rafforza a sua volta la reputazione dello studio e ne traggono profitto anche i clienti.

In fin dei conti, tutti organizzano i loro orari di lavoro come meglio credono. Una volta c'è stata una discussione in cui tutti sostenevano che desideravano avere libero il venerdì pomeriggio. Da allora la settimana lavorativa termina ufficialmente venerdì a mezzogiorno. Il tempo di lavoro è stato semplicemente disposto altrimenti. Ma chi lo desidera può lavorare anche il venerdì pomeriggio. La segretaria a tempo parziale e la cognata ad esempio adeguano le ore di presenza agli orari scolastici. A un collaboratore che desiderava occuparsi in parte personalmente della custodia dei bambini ha ricevuto dall'azienda un computer per poter lavorare a domicilio. Ora svolge una parte del lavoro a casa, di sera. Un simile compromesso implica fiducia, ma sinora nessuno ne ha mai abusato.



Esempio pratico 7: Hotel Bel-Air, Praz-Vully

Segni particolari: hotel, ristorante ed enoteca. Azienda a gestione familiare con 35 dipendenti

Misure: orari di lavoro flessibili, pause professionali, sostegno alla custodia dei bambini

«Di provvedimenti formali non ne adottiamo» afferma il proprietario Roland Chervet: «abbiamo sempre affrontato le situazioni un caso dopo l'altro, man mano che si presentavano». Chervet sa bene che nel settore della ristorazione gli orari di lavoro rendono difficile la vita familiare. Perciò, almeno entro il limite del possibile, cerca di semplificare la vita ai collaboratori che devono conciliare lavoro e famiglia, ad esempio concedendo loro giorni liberi quando hanno libero i figli.

In certi periodi, l'Hotel Bel-Air ha istituito un servizio di custodia per i figli dei collaboratori. I figli potevano consumare i pasti con i genitori e durante la lunga pausa di mezzogiorno avevano a disposizione la spiaggia dell'albergo. Il servizio è stato di nuovo sospeso quando la domanda è venuta a cadere. Abbiamo già cinque collaboratrici che hanno avuto dei figli. Durante il congedo maternità rimaniamo in contatto, dopodiché chi vuole continuare a lavorare può ancora svolgere la stessa funzione di prima. «Allora» spiega Roland Chervet «la collaboratrice e io discutiamo insieme sul modo in cui organizzare orario di lavoro e grado di occupazione. Ritengo sia un vantaggio anche per l'impresa se le persone che vi lavorano hanno una vita familiare che funziona, è una cosa positiva per tutti, perché la situazione familiare influisce sul lavoro.»

Il vantaggio, per Chervet, è che la maggior parte dei collaboratori lavora in albergo già da molti anni e lavora volentieri, e di costi non se ne parla: «È un dare e un ricevere, in pratica di costi non ce ne sono.»



Esempio pratico 8: Thomann Nutzfahrzeuge AG, Schmerikon e Coira

Segni particolari: grande garage del ramo veicoli utilitari con 63 dipendenti e 45 modelli di orario di lavoro

Misure: orari di lavoro flessibili, tempo parziale, sviluppo del personale, sostegno alla custodia dei figli

La caratteristica vincente della Thomann AG è la flessibilità dell'azienda nei confronti dei clienti. Il servizio riparazioni è raggiungibile 365 giorni l'anno, 24 ore su 24. «È la chiave da cui dipende il successo o l'insuccesso dell'impresa. In un'azienda normale, tuttavia, una soluzione di questo tipo non sarebbe praticabile», afferma il direttore Luzi Thomann. «Noi abbiamo bisogno di gente flessibile e per questa ragione in cambio ci diamo tanto da fare su aspetti quali il riguardo per le esigenze familiari.» Questo riguardo è integrato nel management della qualità e fa sempre parte delle trattande sin dai colloqui in vista dell'assunzione.

Il lavoro a tempo parziale e gli orari di lavoro flessibili come i nostri sono ancora una rarità nel settore. Anche gli uomini ne approfittano: il capo contabile lavora al 50%, il vicesegretario concentra un orario a tempo pieno in quattro giorni, perché il quinto giorno si occupa dei figli. Per Luzi Thomann la sfida consiste nel far combaciare bene i diversi modelli di orario per poter sfruttare in modo ottimale le capacità. A livello amministrativo e di comunicazione ne deriva un impegno supplementare, ma Luzi Thomann se lo assume volentieri. Le spese aumentano a causa del maggior numero di persone da iscrivere ai corsi di perfezionamento e delle vetture per i collaboratori, cui hanno diritto anche gli impiegati a tempo parziale. Il direttore della Thomann AG stima i costi complessivamente a 250 000 franchi l'anno ossia dal 2 al 3% del fatturato. Però, se si eliminassero tutte queste misure, la ditta non avrebbe neppure successo a livello imprenditoriale: «Ci rendiamo semplicemente conto che l'impresa può funzionare soltanto se le cose funzionano sia per la ditta sia per i collaboratori.»



Esempio pratico 9: Brühwiler Sägewerk und Fensterholz AG, Sirnach

Segni particolari: azienda a conduzione familiare giunta alla terza generazione e diretta da 32 anni dai coniugi Brühwiler, 25 dipendenti

Misure: tempo parziale, job sharing, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sviluppo del personale

L'attività legata alle macchine obbliga i collaboratori a essere presenti a determinati orari. Per ragioni di carattere economico, la Brühwiler AG voleva estendere questi orari, ma dapprima Catherine Brühwiler ha dovuto convincere la dirigenza che i posti a tempo parziale e l'assunzione di personale femminile potevano rappresentare una strategia vincente. Lei stessa, una volta cresciuti i figli, aveva investito maggiormente le proprie energie nell'impresa. Oggi nessuno rimpiange più il cambiamento: «Grazie ai posti a tempo parziale siamo diventati estremamente flessibili senza costringere nessuno a fare gli straordinari», ci dice la contitolare: «Non solo possiamo reagire meglio alle fluttuazioni della domanda, ma ne traggono profitto anche i dipendenti.» La possibilità di lavorare a tempo parziale, così rara nel settore, viene sfruttata sia dalle donne sia dagli uomini. Adesso anche chi lavora a tempo pieno può organizzare il proprio orario in modo tale da avere un pomeriggio libero.

Gli orari vengono pianificati settimanalmente in funzione del volume di lavoro. Ma i dipendenti esprimono già prima i loro desideri in un calendario liberamente accessibile appeso all'albo. I desideri così espressi vengono presi in considerazione entro i limiti del possibile e se non si trova un'altra soluzione, i collaboratori possono scambiarsi da soli i turni. Questo sistema funziona benissimo. La questione della conciliabilità tra lavoro e famiglia sarà discussa anche in occasione del previsto passaggio di mano alla prossima generazione. «Le piccole imprese sono già sensibili alle esigenze familiari» dichiara Catherine Brühwiler, «si tratta semplicemente di rafforzare questa tendenza.»



Esempio pratico 10: Bäckerei Mohn AG, Berg

Segni particolari: azienda a conduzione familiare che da 112 anni vende prodotti da forno, cioccolatini e spuntini e gestisce diverse pasticcerie

Misure: orari di lavoro flessibili, tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali

La panetteria Mohn AG lavora anche durante il fine settimana e di notte, e di conseguenza gli orari di lavoro non sono di per sé favorevoli alle famiglie. Però il reparto spuntini, ad esempio, è gestito esclusivamente da collaboratrici con figli: ogni giorno formano una squadra composta da quattro o cinque persone, iniziano alle due di notte e per le sette di mattina finiscono di preparare il migliaio di panini occorrente. Organizzano da sole i loro piani di lavoro, fanno anche cambio tra di loro e lavorano con una certa autonomia. «Fintanto che le cose funzionano, non ho motivo di intervenire nella loro organizzazione» afferma Roger Mohn, titolare dell'azienda.

A suo giudizio, il fatto che la sua azienda occupi quasi solo impiegati a tempo parziale e quasi solo madri presenta soltanto vantaggi. Contribuisce a compensare le forti oscillazioni stagionali e se una collaboratrice è improvvisamente assente ad esempio perché ha un figlio malato, un'altra collaboratrice si presenta subito per sostituirla. Grazie alla coesione che unisce il gruppo e alla reciproca comprensione, di assenze non ce ne sono quasi. Anche reclutare il personale è più facile: le madri possiedono in genere una buona formazione e quando possono riprendere l'attività professionale sono molto motivate. «In questo modo otteniamo un'effettività sensibilmente più elevata. Di costi aggiuntivi non ce ne sono proprio, economicamente la cosa funziona. L'unico punto è la necessità di introdurre un maggior numero di persone, poi contano anche i canali di comunicazione, che devono essere chiari e sono maggiormente sollecitati e complicati rispetto a quelli necessari per i posti a tempo pieno.»

La grande panetteria aveva alle proprie dipendenze anche una specialista di punta con responsabilità manageriali. Due anni fa, quando ha avuto un bambino, si sono studiate possibili soluzioni affinché potesse continuare a lavorare. Ora si occupa della pianificazione del personale e della produzione del reparto pasticceria, un compito che può svolgere da casa, e viene in ditta quando lo ritiene necessario.



Esempio pratico 11: Duttweiler Treuhand AG, Liestal

Segni particolari: fiduciaria con otto impiegati

Misure: orari di lavoro flessibili, tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, sostegno alla custodia dei figli

I dipendenti della fiduciaria Duttweiler sono persone che hanno dei figli, e quindi tutti sanno che cosa significa avere una famiglia. Lo spunto per l'adozione di provvedimenti concreti è venuto dalle gravidanze. «Finché una soluzione è compatibile con gli impegni familiari, rappresenta un vantaggio anche per me» afferma senza mezzi termini il direttore Urs Duttweiler: «Ogni fluttuazione di personale costituisce per me una perdita di know how, di relazioni con i clienti e di un membro del team. Formare un nuovo collaboratore costa diverse decine di migliaia di franchi.»

Una difficoltà consiste nell'armonizzare gli impieghi a tempo parziale con le scadenze strette del primo semestre. In quel periodo altri lavorano fino a dieci ore al giorno e vengono in ufficio anche di sabato. Il team accetta la regolamentazione speciale riservata a una dipendente che lavora a tempo parziale perché conosce la sua situazione personale e perché l'interessata in contropartita è disposta a lavorare ogni tanto anche al sabato. Un altro non facile compito è consistito nell'adeguare l'elenco degli obblighi al grado di occupazione. Urs Duttweiler: «L'ex responsabile dei mandati non può più accompagnarci nelle revisioni esterne e dato che non era più disponibile come prima abbiamo dovuto sostituirla in parte anche per i contatti con i clienti. Da allora il suo compito consiste piuttosto nel dare una mano. Il cambiamento non è stato facile né per lei né per noi, ma almeno fa ancora parte del quadro e più tardi potrà di nuovo aumentare il suo grado di occupazione.»

Un sostegno diretto per la custodia dei figli nonostante tutto non era richiesto, perché le collaboratrici e i collaboratori hanno voluto occuparsi personalmente dei figli oppure hanno trovato soluzioni private. La fiduciaria sostiene invece, finanziariamente e professionalmente, un'associazione di famiglie diurne.



Esempio pratico 12: Praxis Bubenberg, Berna

Segni particolari: studio medico collettivo con dieci medici e in totale 28 collaboratori

Misure: orari di lavoro flessibili, tempo parziale, adeguamento dell'organizzazione del lavoro, pause professionali, sviluppo del personale

Lavorare in uno studio collettivo è praticamente la sola possibilità per un medico di trovare un impiego a tempo parziale. Per aprire uno studio bisogna affrontare spese fisse molto elevate, che una persona sola non può ammortizzare lavorando a tempo parziale. In un collettivo si può organizzare meglio anche la raggiungibilità per le urgenze. Lo studio Bubenberg riceve un numero talmente elevato di candidature spontanee da parte di persone desiderose di lavorare a tempo parziale che non ha mai bisogno di mettersi alla ricerca di medici da assumere. L'orario parziale predomina anche tra il personale terapeutico paramedico e tra gli aiuti medici. Per il direttore Adrian Wirthner, il problema è piuttosto quello di avere a disposizione un numero residuo di collaboratori a tempo pieno sufficiente per garantire una certa continuità.

Una delle difficoltà riguarda le date delle riunioni, perché non sono mai presenti tutti contemporaneamente e affinché tutti i collaboratori possano presentare le loro richieste, l'ordine del giorno delle riunioni viene distribuito in anticipo e in seguito viene redatto un verbale preciso. Tutte le informazioni interne passano via e-mail. Un frequente motivo di discussione riguarda la questione di chi deve coprire gli imprevisti e le urgenze. Coloro che lavorano a tempo pieno si lamentano del fatto che certi compiti siano addossati soltanto a loro. Durante le vacanze scolastiche i dipendenti con figli hanno la precedenza ma questo significa di fatto che in piena estate gli altri non hanno più la possibilità di prendere delle vacanze. Nonostante tutto, però, in definitiva il conto è positivo per la maggior parte dei collaboratori, che rimangono. E la preferenza dei pazienti non va ai medici sempre presenti, bensì alle donne medico che lavorano a tempo parziale, che nei sondaggi ottengono sempre i migliori risultati.