

Zeitschrift: Physioactive
Herausgeber: Physioswiss / Schweizer Physiotherapie Verband
Band: 44 (2008)
Heft: 4

Artikel: Vertragliche Zusammenarbeit mit einem Ärztenetz = Collaboration contractuelle avec un réseau de médecins
Autor: Kohler, Isabella
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-928786>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 30.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Vertragliche Zusammenarbeit mit einem Ärztenetz

Collaboration contractuelle avec un réseau de médecins

ISABELLA KOHLER, SELBSTÄNDIGE PHYSIOTHERAPEUTIN, WERDENBERG (SG)
PHYSIOTHÉRAPEUTE INDÉPENDANTE, WERDENBERG (SG)

In der Ostschweiz besteht seit 2005 zwischen dem Ärztenetz PizolCare AG und den Physiotherapeuten in dessen Einzugsgebiet ein Zusammenarbeitsvertrag. Die Kommunikation und die Qualität zu verbessern, steht dabei im Vordergrund. Die Kooperation ist eine innovative Antwort auf den gesundheitspolitischen Druck.

In den Regionen Sarganserland/Werdenberg (St. Gallen) gibt es viele kleinere Physiotherapie-Praxen. Der Zusammenhalt durch den Kantonalverband St. Gallen-Appenzell war früher nur locker. Urs Gamper, Präsident des Kantonalverbands, strebte zwar an, dass sich die Praxen vernetzen und so die Ressourcen optimiert werden könnten. Es blieb jedoch nur bei einem Versuch und es entstand keine nennbare Zusammenarbeit.

Dann erhielten im September 2004 die selbständigen Physiotherapeuten von der Sanacare Versicherung eine Zusammenstellung der Physiotherapiebehandlungskosten in ihren Praxen; darin war auch ersichtlich, wie die eigene Praxis zum Durchschnitt der Physiotherapie-Praxen der Region stand. Die statistischen Auswertungen der Sanacare, welche in ähnlicher Form auch bei den Ärzten durchgeführt werden, sollten die Qualität verbessern und «unter Umständen» Kosten einsparen. Die extrapolierten¹ Zahlen leitete die Sanacare an das Ärztenetz PizolCare AG (siehe Kasten) weiter.

Urs Gamper wandte sich in dieser Situation an Urs Keller, Arzt und Geschäftsführer der PizolCare AG, um die Angelegenheit zu klären. Damit wurde der Grundstein für die Vernetzung der selbständigen Physiotherapeuten in den Regionen Sarganserland/Werdenberg und den angestellten

Un contrat de collaboration a été signé en 2005 dans l'Est de la Suisse entre le réseau de médecins PizolCare AG et les physiothérapeutes situés dans sa zone de rayonnement. L'amélioration de la communication et de la qualité est au premier plan. Cette coopération est une réponse innovante à la pression de la politique sanitaire.

De nombreux petits cabinets de physiothérapie sont présents dans les régions de Sarganserland/Werdenberg (Saint-Gall). La coopération à travers l'Association cantonale Saint-Gall-Appenzell n'était auparavant pas très développée. Urs Gamper, président de l'Association cantonale, aspirait cependant à ce que les cabinets se mettent en réseau pour ainsi optimiser leurs ressources. Cependant, cela ne dépassa pas le stade d'essai et aucune collaboration digne de ce nom ne vit le jour.

Les physiothérapeutes indépendants obtinrent ensuite de l'assurance Sanacare en septembre 2004 un récapitulatif de la rémunération des traitements dans leurs cabinets. Ils pouvaient également situer leur cabinet dans la moyenne des cabinets de physiothérapie de la région. Les statistiques de Sanacare, également effectuées pour les médecins, avaient pour objectif d'améliorer la qualité et de réduire les coûts «le cas échéant». Les chiffres extrapolés¹ furent transmis par Sanacare au réseau de médecins PizoCare AG (voir encadré). Compte tenu de la situation, Urs Gamper s'adressa à Urs Keller, médecin et Secrétaire général de PizolCare AG, afin de clarifier cette situation. La première pierre de la création du réseau entre les physiothérapeutes indépendants dans les régions Sarganserland/Werdenberg, les physiothérapeu-

¹ Extrapoliert: Unter Extrapolation wird die Bestimmung eines (meist mathematischen) Verhaltens über den gesicherten Bereich hinaus verstanden.

¹ Extrapolés: on entend par extrapolation, la détermination d'un comportement (le plus souvent mathématique) allant au-delà du domaine assuré.



Urs Gamper, Präsident Kantonalverband St. Gallen-Appenzell, Urs Keller, Geschäftsführer PizolCare AG und Isabella Kohler, Vorstandsmitglied Kantonalverband St. Gallen-Appenzell (von links nach rechts) | Urs Gamper, Präsident de l'Association cantonale Saint-Gall-Appenzell, Urs Keller, Secrétaire général de PizolCare AG et Isabella Kohler, membre du directoire de l'Association cantonale Saint-Gall-Appenzell (de gauche à droite)

Physiotherapeuten in den Spitälern Walenstadt und Grabs sowie der Klinik Valens mit der PizolCare AG gelegt. Es entstand eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit, die auch in einer Medienmitteilung publik gemacht wurde.

Der Zusammenarbeitsvertrag

28 Physiotherapeuten, ausschliesslich Verbandsmitglieder, schlossen sich vorgängig zu einer Interessensgemeinschaft (IG) Physiotherapeuten Sarganserland/Werdenberg zusammen und konnten so am 5. Dezember 2005 mit der PizolCare AG einen Zusammenarbeitsvertrag² unterzeichnen. Der Vertrag nennt sechs Ziele, die verwirklicht werden sollen:

1. Die managed-care-versicherten Patienten der PizolCare AG sollen den IG-Mitgliedern zugewiesen werden (Exklusivitätsvertrag).
2. Die Kommunikation zwischen dem Ärztenetz und den Physiotherapeuten soll reibungslos und direkt ablaufen.
3. Die Effizienz und Qualität der Behandlungen soll verbessert werden (Indikation, Struktur, Prozess und Ergebnis).
4. Ein gegenseitiger fachlicher Austausch mindestens einmal pro Jahr.
5. Eine gegenseitige Problemanalyse.
6. Gegenseitige Wertschätzung.

² Der Vertrag wurde erarbeitet unter Mithilfe von Beatrice Gross, damaliges Zentralvorstandsmitglied physioswiss. Der Vertrag im Wortlaut: www.pizolcare.ch (unter medizinische Partner, Physiotherapie zu finden).

tes salariés dans les hôpitaux Walenstadt et Grabs ainsi que la clinique Valens avec PizolCare AG fut ainsi posée. Ce fut le début de la collaboration, régie par contrat et rendue publique par un communiqué de presse.

Le contrat de collaboration

28 physiothérapeutes, uniquement des membres de l'Association, ont d'abord créé le groupe d'intérêt (GI) des physiothérapeutes Sarganserland/Werdenberg et ont été ainsi en mesure de signer un contrat de collaboration² le 5 décembre 2005 avec PizolCare AG. Le contrat établit six objectifs à réaliser:

1. Les patients assurés managed-care de PizolCare AG doivent être dirigés vers les membres du GI (contrat d'exclusivité).
2. La communication entre le réseau de médecins et les physiothérapeutes doit être directe et sans obstacles.
3. L'efficacité et la qualité des traitements doit être améliorée (indication thérapeutique, structure, procédé et résultat).
4. Un échange professionnel mutuel au moins une fois par an.
5. Une analyse mutuelle des problèmes.
6. Une estime mutuelle.

Entre temps, la collaboration s'est établie: deux interlocuteurs de PizolCare et du GI des physiothérapeutes (délégués) se réunissent au moins deux fois par an pour aborder les sujets actuels. Afin d'améliorer la communication, un formulaire de rapport commun³ a été élaboré. Ces rapports intermédiaires et finaux ainsi que les rapports pour une demande de poursuite de la physiothérapie sont rémunérés 15 francs depuis le 1^{er} juin 2008 dans le cadre d'un projet pilote de PizolCare AG.

L'efficacité et la qualité des traitements sont assurées par l'engagement des membres à participer régulièrement à différents cercles de qualité. Afin d'améliorer la qualité des indications thérapeutiques, une formation continue commune est organisée une fois par an.

Cercles de qualité

Les cercles de qualité communs annuels ont déjà eu lieu à deux reprises, en novembre. Les deux catégories professionnelles se sont agréablement mélangées et de précieuses conversations ont pu être engagées. Le principal sujet

² Le contrat fut élaboré avec l'aide de Béatrice Gross, membre du comité central de physioswiss à l'époque. Texte intégral du contrat: www.pizolcare.ch (dans partenaires médicaux, physiothérapie).

³ Le formulaire de rapport peut également être téléchargé à l'adresse www.pizolcare.ch.

In der Zwischenzeit hat sich die Zusammenarbeit etabliert: Je zwei Gesprächspartner der PizolCare und der IG der Physiotherapeuten (Delegierte) treffen sich mindestens zweimal jährlich, um aktuelle Themen zu besprechen. Um die Kommunikation zu verbessern, wurde gemeinsam ein Berichtsformular³ entworfen. Diese Zwischen- und Abschlussberichte und auch die Berichte für einen Antrag zur Weiterführung der Physiotherapie werden in einem Pilotprojekt seit 1. Juni 2008 von der PizolCare AG mit 15 Franken vergütet.

Die Effizienz und Qualität der Behandlungen wird dadurch gesichert, dass sich die Mitglieder verpflichten, regelmässige separate Qualitätszirkel zu besuchen. Um die Indikationsqualität zu verbessern, wird einmal im Jahr eine gemeinsame Fortbildung durchgeführt.

Qualitätszirkel

Die jährlichen gemeinsamen Qualitätszirkel haben nun schon zweimal im November stattgefunden. Die beiden Berufsgruppen durchmischten sich dabei angenehm und es entstanden wertvolle Gespräche. Die Hauptthemen der Qualitätszirkel waren beim ersten Treffen die Nachbehandlung bei Gelenkersatz an der unteren Extremität und beim zweiten «klassische Physiotherapie versus Manipulation/Chiropraktik und Osteopathie aus Physiotherapeutensicht».

Wir Physiotherapeuten haben zudem einen eigenen Qualitätszirkel gegründet: Sechs bis acht Therapeuten treffen sich fünfmal jährlich. Dabei wurden beispielsweise Leitlinien für die Nachbehandlung von Hüftendoprothesen erarbeitet.

Die Physiotherapeuten der Interessensgemeinschaft treffen sich obligatorisch zweimal jährlich zu einer Versammlung. Dabei ist zum Beispiel die Kommunikation mit den Ärzten ein Thema oder der Beitrag der Physiotherapeuten am öffentlichen Gesundheitstag des Ärztenetzes, zu dem die Managed-Care-Versicherten persönlich eingeladen werden. Auch unter uns Physiotherapeuten ist die Vernetzung besser geworden: Dank einer Liste der Spezialitäten der einzelnen Physiotherapeuten leiten wir Patienten manchmal an einen Kollegen für ein Konzilium weiter. Die Ärzte stellen dazu ohne Probleme eine Verordnung aus.

An unseren Versammlungen gibt es auch Raum für kritische Stimmen: Der Wunsch einzelner Physiotherapeuten, möglichst eigenständig zu bleiben, läuft einer Vernetzung scheinbar entgegen. Solche Befürchtungen werden diskutiert.

³ Das Berichtsformular kann ebenfalls von der Website www.pizolcare.ch heruntergeladen werden.

abordé lors de la première rencontre dans le cadre des cercles de qualité était le traitement apporté après la mise en place d'une prothèse articulaire aux membres inférieurs, et lors de la deuxième la «physiothérapie classique contre manipulation/chiropractie et ostéopathie du point de vue des physiothérapeutes».

Nous, les physiothérapeutes, avons également fondé notre propre cercle de qualité: six à huit thérapeutes se réunissent cinq fois par an. C'est dans son cadre que furent élaborées les grandes lignes pour les traitements de prothèses des hanches.

Les physiothérapeutes du groupe d'intérêt se réunissent obligatoirement au moins deux fois par an. La communication avec les médecins ou encore la contribution des physiothérapeutes à la journée publique de la santé du réseau de médecins, à laquelle sont personnellement invités tous les assurés Managed-Care, sont des exemples de sujets abordés. Le réseau entre les physiothérapeutes s'est également amélioré: Grâce à une liste des spécialisations de chaque physiothérapeute, nous renvoyons parfois des patients à un collègue pour une consultation. Les médecins n'hésitent pas à faire une prescription pour cela.

Lors de nos réunions, il y a également de la place pour des critiques: Le souhait de certains physiothérapeutes de rester le plus indépendant possible semble aller à contre-courant de la création du réseau. Les craintes de ce type sont discutées.

Mon avis personnel

La collaboration telle qu'elle s'est créée avec le réseau de médecins PizolCare AG nécessite de part et d'autre beaucoup d'initiative et d'engagement, ainsi que du temps pour qu'une bonne structure de collaboration puisse se mettre en place. Au départ, les médecins, par exemple, dominaient les cercles de qualités communs, ce qui était désagréable pour les deux parties. Cela a été corrigé.

Les rapports des physiothérapeutes transmis aux médecins permettent une documentation plus précise des évaluations pour tous les patients au quotidien. Le contact plus proche et personnel avec les médecins facilite sensiblement le travail quotidien. Il est très positif que les points litigieux soient abordés et que des solutions soient recherchées. Les médecins et physiothérapeutes «pensent ensemble à présent» pour un suivi adéquat des patients. Ainsi, nous renforçons également notre catégorie professionnelle.

PizolCare et le GI des physiothérapeutes continuent à développer leur collaboration. Les parties concernées s'accordent sur ses effets positifs sur la qualité, financièrement elles ne peuvent pas (encore) se prononcer. A une période où l'obligation de contracter est discutée et où une pénurie de médecins de famille menace, une collaboration de ce type est pré-

Das Ärztenetz PizolCare

Die PizolCare AG ist ein Zusammenschluss von 93 Hausärzten, Spezialärzten mit eigener Praxis und Spitalärzten aus den Regionen Sarganserland und Werdenberg zu einem Netzwerk. Die Mitglieder sind als Aktionäre eingebunden. Sie verpflichten sich unter anderem dazu, die Qualitätszirkel zu besuchen, ihre Daten an PizolCare zu liefern und eine Patientenbefragung zu machen. PizolCare führt auch Präventionskampagnen durch, zum Beispiel zum Thema Impfen oder Herzgesundheit. Das Ärztenetz hat mit den Versicherern CSS, Groupe Mutuel, Helsana, Sanacare und Swica Verträge abgeschlossen, um den Versicherten eine qualitativ hochstehende und kostengünstige vernetzte Versorgung zu ermöglichen (Managed-Care-Versicherungen). Insgesamt 9000 Versicherte sind unter Capitation, das heisst, das Netz erhält eine Kopfpauschale pro Versicherten, damit deckt es die gesamten Behandlungskosten. Qualität ist ein Hauptanliegen des Ärztenetzes, es ist equam-zertifiziert⁴. Die «Stimme der PatientInnen» fliesst dank einem Patientenbeirat ins Netz. PizolCare hat auch ein regionales Palliativcare-Netzwerk aufgebaut, welches dem Ärztenetz angeschlossen ist. (bc)

Le réseau de médecins PizolCare

PizolCare AG est un réseau de 93 médecins de famille, médecins spécialisés ayant leur propre cabinet, et de médecins hospitaliers des régions de Sarganserland et Werdenberg. Les membres sont intégrés en tant qu'actionnaires. Ils s'obligent entre autres à participer aux cercles de qualité, à fournir leurs données à PizolCare et à effectuer un entretien clinique avec les patients. PizolCare mène également des campagnes de prévention sur le thème des vaccins ou de la santé cardiaque. Le réseau de médecin a conclu des contrats avec les assureurs CSS, Groupe Mutuel, Helsana, Sanacare et Swica, afin de fournir à l'assuré une prise en charge de haute qualité pour un prix économique (assurances Managed-Care). Au total 9000 assurés sont sous Capitation, c'est-à-dire que le réseau reçoit un forfait par assuré couvrant l'ensemble des rémunérations des traitements. La qualité est une exigence majeure du réseau; la démarche est certifiée par le label Equam⁴. La «voix des patientes et des patients» est entendue grâce à un comité des patients dans le réseau. PizolCare a également mis en place un réseau régional de soins palliatifs, relié au réseau des médecins. (bc)

Meine persönliche Einschätzung

Die Zusammenarbeit, wie sie mit dem Ärztenetz PizolCare AG entstanden ist, braucht von beiden Seiten viel Initiative und Engagement, und es benötigt auch Zeit, bis sich eine gute Zusammenbeitskultur entwickelt. Anfänglich dominierten beispielsweise die Ärzte den gemeinsamen Qualitätszirkel, was für beide Parteien unangenehm war, dies ist jetzt korrigiert.

Die Physiotherapieberichte an die Ärzte bewirken im Berufsalltag, dass die Assessments bei allen Patienten genauer dokumentiert werden. Der engere, auch persönliche Kontakt zu den Ärzten erleichtert den Praxisalltag erheblich. Sehr positiv ist, dass Reibungspunkte angesprochen und Lösungen gesucht werden können. Die Ärzte und Physiotherapeuten «denken jetzt miteinander» für eine qualitativ gute Patientenbetreuung. So stärken wir auch unsere Berufsgruppe.

PizolCare und die IG der Physiotherapeuten sind noch immer dabei, die Zusammenarbeit weiterzuentwickeln. Die Beteiligten sind sich einig, dass sie sich qualitativ auswirkt – finanziell können (noch) keine Aussagen gemacht werden. In Zeiten, in denen der Vertragszwang diskutiert wird und Hausärztemangel droht, ist eine solche Zusammenarbeit für beide Seiten auf jeden Fall wertvoll. Ich hoffe, dass sie sich in den nächsten Jahren weiterentwickelt und alle Beteiligten darin einen Nutzen für den Alltag erkennen. |

cieuse pour les deux parties. J'espère qu'elle se développera davantage dans les années à venir et que les parties y reconnaîtront une utilité pour le quotidien. |

Zur Autorin | Isabella Kohler-Guntli hat die Physiotherapieschule Schaffhausen 1996 abgeschlossen. Neben Weiterbildungen unter anderem in Neurologie, Triggerpunktbehandlungen und Lymphdrainage ist sie auch ausgebildete Qualitätszirkel-Moderatorin. Sie arbeitet als selbständige Physiotherapeutin in einer Gemeinschaftspraxis, ist Vorstandsmitglied von physio st.gallen-appenzell und Delegierte der IG PizolCare.



Isabella Kohler

A propos de l'auteur | Isabella Kohler-Guntli a obtenu son diplôme de l'Ecole de physiothérapie de Schaffhausen en 1996. En plus des formations continues, entre autre en neurologie, traitement des points trigger et drainage lymphatique, elle est également animatrice de cercles de qualité. Elle travaille comme physiothérapeute indépendante dans un cabinet communautaire, est membre du comité de direction de physio Saint-Gall-Appenzell et déléguée du GI de PizolCare.

⁴ Stiftung Equam: externe Qualitätssicherung nach wissenschaftlichen Standards in der ambulanten Versorgung, insbesondere bei Managed-Care-Modellen. Weitere Informationen: www.equam.ch

⁴ Fondation Equam: assurance qualité externe selon les standards économiques pour les soins ambulatoires, en particulier pour les modèles Managed-Care. Informations complémentaires: www.equam.ch.

Creek, J. / L. Lougher:

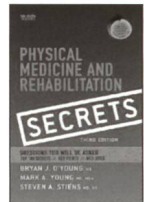
Occupational Therapy and Mental Health
4th ed. 2008. 616 p., board, about CHF 89.50
(Churchill Livingstone) 978-0-443-10027-7

This comprehensive textbook presents different theories and approaches used, outlines the occupational therapy process, discusses the context of practice, and describes a wide range of techniques used by occupational therapists.

Hoos-Leistner, H. / M. Balk:

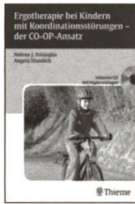
Gesprächsführung für Physiotherapeuten
Theorie – Techniken – Fallbeispiele
2008. 230 S., Abb., geb., ca. CHF 67.90
(Thieme) 978-3-13-147691-3

Freuen Sie sich auf ein Buch, das Sie unterstützt, Kommunikation zu verstehen und gezielt einzusetzen!



O'Young, B. J. /
M. A. Young / S. A. Stiens:
**Physical Medicine and
Rehabilitation Secrets**
(Secret Series)
3rd ed. 2007. 748 p., ill.,
board, about CHF 59.50
(Mosby)
978-1-41603-205-2

From anatomy and physiology of the nervous and musculoskeletal system to medical complications in rehabilitation to work and rehabilitation – this book presents all the key elements you need.



Polatajko, H. /
A. Mandich:
**Ergotherapie bei
Kindern mit Koordina-
tionsstörungen –
der CO-OP-Ansatz**
2008. 146 S., 48 Abb.,
inkl. CD mit Kopier-
vorlagen, geb.,
ca. CHF 91.20 (Thieme)
978-3-13-145711-0

Der kognitive Ansatz CO-OP wurde für Praktiker entwickelt, die nach einem neuen Weg suchen, Handlungsprobleme von Kindern mit Koordinationsstörungen zu verstehen und zu lösen.

Porter, S.:

Tidy's Physiotherapy
14th ed. 2008. 649 p., ill., board,
about CHF 94.30 (Churchill Livingstone)
978-0-443-10392-6

For this fourteenth edition, experts from a wide range of clinical and academic backgrounds have produced chapters which give physiotherapy students a clearly laid out reference guide whilst at the same time encouraging them to problem solve and facilitate their learning in the process.

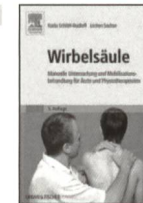
Reichel, H. S. / R. Groza-Nolte:

**Physiotherapie, Bd. 1:
Theorie und Befundung**
3. Aufl. 2008. 331 S., 469 Abb., kart.,
ca. CHF 92.– (Thieme) 978-3-13-147923-5

Scherfer, E.:

Forschung verstehen
Ein Grundkurs in evidenzbasierter Praxis
2008. 223 S., Abb., kart., ca. CHF 39.–
(Pflaum) 978-3-7905-0938-0

Immer mehr wird heute auch von nicht-ärztlichen Heilberufen erwartet, evidenzbasiert zu praktizieren.



Schildt-Rudloff, K. /
J. Sachse:
Wirbelsäule
Manuelle Untersuchung
und Mobilisationsbe-
handlung
5., völlig überarb. u. erw.
Aufl. 2008. 267 S.,
Abb., kart., ca. CHF 62.–
(Urban & Fischer)
978-3-437-46991-6

Techniken für eine erfolgreiche qualitäts-
gerechte manuelle Therapie der
funktionsgestörten Wirbelsäule.

Sisto, S. / E. Druin / M. Macht:

Spinal Cord Injuries
Management and Rehabilitation
2008. 583 p., ill., cloth, about CHF 97.–
(Mosby) 978-0-323-00699-6

Ziganek-Soehlke, F.:

StuBs
Sturzprophylaxe durch Bewegungsschulung
2008. 312 S., Abb., kart., ca. CHF 61.–
(Pflaum) 978-3-7905-0958-8

Preisänderungen vorbehalten

Wünschen Sie kompetente Beratung an zentraler Lage?

Besuchen Sie eine unserer Filialen in Bern oder Zürich.

Bestellung

Name/Vorname

Strasse

PLZ/Ort

Datum/Unterschrift

- Ich bestelle kostenlos die 2x jährlich erscheinenden
Neuheiten-Highlights zum Thema Physio

Ihre Bestellmöglichkeiten:

per Post: Huber & Lang, Hogrefe AG,
Postfach, 3000 Bern 9

telefonisch: 0848 482 482 (Normaltarif)

per Fax: 0848 483 483 (Normaltarif)

per E-Mail: contact@huberlang.com

über unseren Webshop
www.huberlang.com

HUBER & LANG



DER SCHWEIZER SPEZIALIST
FÜR FACHINFORMATION