



zmed Zürcher Ärzte Gemeinschaft AG

Geschäftsbericht

2022

Vorwort der Verwaltungsratspräsidentin	Seite 5
Aktivitäten der Geschäftsstelle	Seite 6
Benefits	Seite 9
Organisation	Seite 10
Sektion Grundversorger	Seite 12
Sektion Spezialisten	Seite 14
Hausarztverträge und Versicherer	Seite 16
Interview André Seidenberg	Seite 18
Partner	Seite 21
Finanzen	Seite 22
Qualitätsbericht	Seite 26

Die weibliche und die männliche Form werden alternierend verwendet und schliessen jeweils beide Geschlechter ein.



«Mit neuen Kräften neue Wege gehen»

Nach zwei ausserordentlichen Pandemiejahren hielt auch das Jahr 2022 einige Herausforderungen für das zmed-Netzwerk bereit. So gab es personelle Wechsel in Verwaltungsrat und Geschäftsführung, und der neue Verwaltungsrat hat für die nächsten fünf Jahre sogleich einige neue strategische Ziele definiert. Sie sollen die zmed für Mitglieder wie für die Öffentlichkeit sichtbar machen und Grundversorgern sowie Spezialisten einen klaren Mehrwert für ihre Mitgliedschaft bieten.

Rückblick

Die Generalversammlung wurde am 11. Mai aus Gründen der Planungssicherheit vorsichtshalber noch schriftlich durchgeführt. Dabei wurden zwei neue Verwaltungsrätinnen und ein neuer Verwaltungsrat mit Glanzresultaten gewählt. Am darauffolgenden Netzwerkanlass vom 18. Mai freuten sich alle Teilnehmenden nach zwei langen Covid-Jahren über den persönlichen Austausch auf dem Zürichberg. Die langjährigen Verwaltungsratsmitglieder Christina Brunnschweiler, Beat Helbling und Marco Zoller konnten am Anlass gebührend verabschiedet und verdankt werden. Die neu gewählten Verwaltungsräte Corinne Achermann, Petra Geiser und Daniel Bimmler wurden herzlich begrüsst.

Auf das neu zusammengesetzte Gremium wartete dann auch gleich die erste gewichtige Aufgabe: Zwischen Juni und Oktober fanden drei Workshops mit externer Moderation statt, in denen die Verwaltungsratsmitglieder eine neue strategische Ausrichtung für das zmed-Netzwerk erarbeiteten. Der Prozess war sehr konstruktiv. So haben die Teilnehmenden diverse neue strategische Ziele festgelegt und sich auf die folgenden Fokusthemen geeinigt: Die zmed will DAS Netzwerk für unternehmerische und unabhängige Ärztinnen und Ärzte werden; dabei

- ↖ Die zmed-Mitglieder genossen den erneuten persönlichen Austausch - viel Produktives ist daraus schon entstanden.
- ← Gute Medizin in herausfordernden Zeiten: Netzwerken.

Fotos: zmed

soll sich die Marke «zmed» als Gütesiegel bei jungen Ärztinnen und Ärzten etablieren. Nicht zuletzt sorgt die enge Vernetzung zwischen zmed-Grundversorgern und zmed-Spezialisten für eine qualitativ hochstehende medizinische Versorgung. In Anbetracht dieser neuen und herausfordernden strategischen Stossrichtung hat sich die neue Zusammensetzung des zmed-Verwaltungsrates bislang sehr bewährt. Das Fachwissen in vielen verschiedenen Bereichen und die langjährige Erfahrung in mehreren Branchen sind sehr wertvoll.

Die Geschäftsführung obliegt seit Mai 2022 Petra Geiser. Unter ihrer Führung konnten bereits viele Themen und Projekte angepackt und vorangetrieben werden.

Ausblick

Die nächste Generalversammlung findet am 9. Mai 2023 statt und wir sind zuversichtlich, dass dies ein lebendiger Netzwerkanlass sein wird. In den nächsten 18 Monaten klar im Fokus steht der Ende 2022 begonnene Strategieumsetzungsprozess. Petra Geiser wird diesen als Geschäftsführerin auf Mandatsbasis leiten. Im Laufe der Umsetzung der Strategie wird sich klären, wie die zmed-Geschäftsstelle in Zukunft optimal aufgestellt sein soll, welche Fachkompetenzen und Ressourcen nötig sind. Darauf basierend werden das Soll-Profil der zukünftigen Geschäftsführung definiert und die Personalrekrutierung gezielt lanciert.

Dankeschön

Ihnen allen gebührt mein Dank für die gute Zusammenarbeit und die Unterstützung - meinen Verwaltungsratskolleginnen und Verwaltungsratskollegen, den Präsidenten und Vorständen der Sektionen, der Arbeitsgruppe Qualität, unseren Mitgliedern und unseren Partnern. Ein grosses Dankeschön geht auch an die Geschäftsführerin Petra Geiser und ihre Teammitglieder Manuela Frey, Karin Süess und Silvia Wenger für den motivierten Einsatz und die kompetente Sicherstellung des Tagesgeschäfts der zmed-Organisation.

Sabina Ann Balmer
Verwaltungsratspräsidentin zmed AG

«Die Weichen für die Zukunft sind gestellt»

2022 gab es dank «Post-Covid» für die Geschäftsstelle der zmed einen Aufschwung an Aktivitäten. Immer vor Augen standen dabei die angestrebten Ziele: den Netzwerkmitgliedern einen substanziellen Mehrwert für ihre Mitgliedschaft zu bieten, die Marke «zmed» für junge und selbständige Ärztinnen und Ärzte sichtbarer und bekannter zu machen sowie die Förderung von echten Hausarztmodellen für eine hochstehende, kosteneffiziente medizinische Versorgung.

Im ersten Jahr nach der Pandemie gab es bei der zmed eine Kombination von Zoom-Meetings und persönlichem Austausch, die einen schönen Mehrwert lieferte. Per Zoom fielen Anfahrtswege und Parkplatzprobleme weg, Meetings konnten ressourcenschonend über Mittag durchgeführt werden, und bei den Veranstaltungen vor Ort genossen die Teilnehmenden wieder die ungezwungene Atmosphäre eines Apéros. Die persönlichen Treffen wurden auch rege genutzt, um sich über aktuelle und künftige Herausforderungen in der Praxisorganisation auszutauschen.

Erfolgreiche Projekte

Nicht nur bei den Aktivitäten gab es nach der Coronapandemie einen Aufschwung. Auch die Projektarbeit und die Werbemaßnahmen wurden wieder intensiviert, unter anderem für das Fokusprojekt der Krankenkassen und für das zmed-Hausarztmodell. Dafür

«Unser Ziel ist es, die Kompetenzen im Netzwerk mit den Menschen zusammenzubringen.»

Petra Geiser

Materialspende für die Ukraine

Im Mai und Juni hatte die zmed zusammen mit ihren Mitgliedern und einer Zürcher Apotheke diverse Materialspenden für die medizinische Versorgung von Menschen in der Ukraine organisiert. So erhielt zum Beispiel ein regionales Krankenhaus von Tschernetschtschyna ein Ultraschallgerät, gespendet von der Herzpraxis Stadelhofen. Für eine Klinik in der Region Kyiv konnten zudem weitere Materialspenden wie Computer, orthopädische Betten, Rollstühle, Masken oder Blutdruck-Messgeräte mitorganisiert werden.





zmed-Geschäftsführerin Petra Geiser im Gespräch mit dem pensionierten Hausarzt André Seidenberg – das langjährige zmed-Mitglied hatte Glück und konnte Praxis und Patienten an einen Nachfolger übergeben. Das ist heute nicht mehr selbstverständlich. Foto © Valérie Jaquet

hat die Geschäftsstelle den Praxen mehrere Materialien zur Verfügung gestellt.

Das Fokusprojekt für die Krankenkassen 2022 war im Frühjahr an einem Zoom-Meeting vorgestellt und besprochen worden. Es handelte sich um eine Weiterführung des Projekts von 2021 zum Thema «PIM/ Polypharmazie». Dazu gestaltete die Geschäftsstelle einen 6-seitigen Patienten-Information flyer für die Praxen. So machten sich im August insgesamt 65 kg Material auf den Weg zur Post. Interessierte können den Flyer auch im Internet unter zmed.ch herunterladen.

Ein Umstand, der den Verwaltungsrat und die Geschäftsstelle beschäftigte, ist der drohende Rückgang an Managed-Care-Versicherten bei zmed-

Praxen, deren Inhaber bald in Pension gehen und keine Nachfolgelösung für ihre Praxis finden. Es gilt, den Bestand zu sichern und im besten Falle zu erhöhen. Zu den umgesetzten Werbemaßnahmen gehörten ein Plakat für die Wartezimmer der Arztpraxen, ein Informationsflyer für Patientinnen und eine Dokumentenvorlage für Interessierte, die gerne unkompliziert ihr Versicherungsmodell wechseln möchten.

Neben den Netzwerkpflichten, die zmed-Mitglieder im Sinne einer qualitativ hochstehenden Versorgung von Patienten zu erfüllen haben, sollen sie auch von gewissen Leistungen profitieren können, die ihnen die Geschäftsstelle zur Verfügung stellt. In der zmed-Vergangenheit gab es immer wieder Voten, insbesondere von langjährigen und erfahrenen Mitgliedern,

dass das Netzwerk und die Geschäftsstelle Dienstleister für unternehmerisch tätige Praxen sein sollen. Am Beispiel des Projekts «Arbeitssicherheit» wurde dieser Gedanke an der ersten Plenarveranstaltung des Jahres im März aufgenommen und im Verlauf des Jahres konkret in die Tat umgesetzt. Nachdem ein zmed-Mitglied von seiner unerwarteten und nicht ganz so erfreulichen Begegnung mit einem Arbeitsinspektor des kantonalen Amtes für Arbeitssicherheit erzählt hatte, nahm sich die Geschäftsstelle der zmed des Themas netzwerkübergreifend an und gründete gemeinsam mit einer Grundversorger- und einer Spezialistenpraxis eine Arbeitsgruppe. Diese überprüfte die von der FMH und vom Verein für Arbeitssicherheit erwähnte Branchenlösung und kam zum Schluss, dass lediglich eine Struktur vorliege, hingegen keine Anleitungen, Checklisten oder Empfehlungen – also keine realen Inhalte. In einem effizienten Prozess erarbeitete die Arbeitsgruppe danach innerhalb weniger Monate eine Dokumentensammlung für zmed-Mitglieder, die erstmals im Frühjahr 2023 zum Einsatz kam. Über die Ergebnisse wird im Geschäftsbericht 2023 zu lesen sein.

Endlich in die Tat umsetzen konnten wir die Neupositionierung des MPA-Qualitätszirkels. Das Vorhaben war während der Coronapandemie in den Hintergrund gerückt. Das Interesse seitens vieler MPA der zmed-Praxen war hoch. In der zweiten Jahreshälfte fanden zwei Anlässe statt. Hauptthemen waren die Organisation von Terminen und die Abläufe in der Praxis. Aus Sicht der zmed ist es ein schöner Erfolg, dass es trotz der allgegenwärtigen Personalengpässe eine lebendige Austauschplattform für MPA gibt.

Managed-Care-Kooperationen und Ausblick

Die Verhandlungsdelegation für die MC-Verträge wurde 2022 um die Verwaltungsrätin Corinne Achermann erweitert. Dank ihrer Erfahrung bringt sie neue Sichtweisen in die Verhandlungen ein. In unseren Reportings konnten wir erneut über die vielfältigen Aktivitäten in unserem Netzwerk berichten. Der Bestand an MC-Versicherten ist stabil geblieben und dementsprechend liegen die Einnahmen auf ähnlichem Niveau wie im Vorjahr. Es ist allerdings absehbar, dass sich dies in naher Zukunft ändern wird. Unsere Gründergeneration kommt ins Pensionsalter und nicht jede Praxis wird eine Nachfolgelösung finden.

Für die Zukunft der zmed hat der Verwaltungsrat an mehreren Strategie-Workshops die Weichen gestellt: Im Fokus steht der Ausbau von Dienstleistungen für Mitglieder. Mit mehr persönlichen Kontakten und einer engeren Betreuung unserer Mitglieder-Praxen wollen wir deren Bedürfnisse oder Probleme kennenlernen. Als Geschäftsstelle wollen wir eine Palette an verschiedenen Dienstleistungen aufbauen. Der Partnerpflege kommt daher eine immer wichtigere Rolle zu. Die Geschäftsführung hat deshalb die bestehenden und allenfalls in den letzten Jahren etwas zu kurz gekommenen Partnerschaften wieder aktiviert und versucht, neue Partner zu gewinnen.

Unsere Aktivitäten zielen primär darauf ab, junge und unternehmerisch tätige Ärztinnen und Ärzte beim Aufbau ihrer Praxen zu unterstützen. Wir wollen aber gleichzeitig auch jene bestmöglich betreuen, die ihre Praxis auf- oder übergeben. Ziel ist, die Kompetenzen im Netzwerk mit den entsprechenden Menschen zusammenzubringen. Dazu gibt es bereits Ideen, über die wir im kommenden Jahr berichten werden. Das grosse Plus der zmed besteht darin, dass wir Grundversorger und Spezialistinnen unter einem Dach vereinen. Auf dieser Stärke wollen wir aufbauen.

Die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle

Petra Geiser
Manuela Frey
Karin Süess
Silvia Wenger

zmed-Mitgliedschaft – Ihr Gewinn

- Vernetzung, Austausch und Zusammenarbeit zwischen zmed-Hausärzten und Spezialisten
- Breites fachliches Know-how im Netzwerk
- Veranstaltungen und Angebote zu aktuellen Fragestellungen
- Moderierte Qualitätszirkel inklusive CME Credits
- Freier Online-Zugang zu medizinischen Wissensdatenbanken
- Preisvorteile im Einkauf und Trustcenter-Sonderkonditionen
- Hausarztmodell-Verträge mit allen gängigen Krankenkassen

Verwaltungsrat der zmed/Vorstand des Trägervereins



Sabina Ann Balmer,
Verwaltungsrats-
Präsidentin



Dr. med. Markus Morf
Verwaltungsrats-
Vizepräsident



Corinne Achermann



PD Dr. med.
Daniel Bimmler



Petra Geiser



Dr. med. Claudia Kathan



Dr. med.
Michael Klainguti

Geschäftsstelle zmed



Petra Geiser,
Geschäftsführerin



Manuela Frey,
Kommunikation
und Projekte



Karin Süess,
Office-Managerin



Silvia Wenger,
Buchhaltung und
Administration

«Die zmed gehört zu 100 Prozent den Mitgliedern»

Aktiengesellschaft und Trägerverein

Die zmed-Ärztinnen sind gleichzeitig sowohl Mitglieder im Trägerverein zmed als auch Aktionärinnen der zmed AG. Der Trägerverein zmed hat die Aufgabe, die qualitativen und weiteren Bedingungen, die an die zmed Mitgliedschaft geknüpft sind, zu gewährleisten. Die

zmed AG ist die Betriebsgesellschaft des Ärztenetzwerks und somit für die Umsetzung der Strategie und der Ziele verantwortlich. Sie führt Projekte durch und ist zuständig für die Verhandlung sowie den Abschluss von Managed-Care- und Kooperationsverträgen. Die zmed AG gehört zu 100 Prozent den zmed Mitgliedern.

Mitgliederbestand Trägerverein zmed per 31.12.2022

	Anzahl Mitglieder	Eintritte	Austritte
Sektion Grundversorger	115	7	10
Sektion Spezialisten	102	6	9
Total ordentliche und ausserordentliche Mitglieder	117	13	19

Aktionariat zmed per 31.12.2022

	Anzahl Aktien	in Prozent
Sektion Grundversorger	277	31%
Sektion Spezialisten	255	28%
Trägerverein und übrige	372	41%
Total	904	100%

Sektionsvorstand der Grundversorger



Dr. med.
Renate Albrecht,
Präsidentin



Dr. med.
Eveline Chassé



Dipl. Arzt.
Stefan Langenegger



Dr. med. Esther Ryser



Dr. med. Andreas Vögele

«Angesichts der aktuellen und künftigen Herausforderungen im Gesundheitswesen wird der Austausch im Netzwerk zunehmend wichtiger.»

Renate Albrecht

«Das Managen einer Praxis muss machbar bleiben»

Wen wollen wir ins zmed-Netzwerk aufnehmen? Wie finden wir in Zeiten des Fachkräftemangels geeignetes Personal oder gar Nachfolger für unsere Praxen? Wie meistern wir den immer grösser werdenden administrativen Aufwand in der Praxis und wie war das nochmal mit der Arbeitssicherheit? All dies stellte die Grundversorgerinnen und Grundversorger der zmed im Jahr 2022 vor Herausforderungen.

Interessiert sich ein Grundversorger oder eine Grundversorgerin für einen Beitritt ins zmed-Netzwerk, so wird die Praxis durch unseren Vorstand evaluiert. Nebst dem Einholen von schriftlichen Referenzen finden stets auch Besuche vor Ort statt. Besonders erfreulich ist es, wenn wir so freundlich empfangen werden, wie dies bei den interessierten Praxen 2022 der Fall war. Insgesamt haben wir sieben Gesuche um Neumitgliedschaften genehmigt. Somit sind der zmed 2022 sieben neue Ärztinnen und Ärzte beziehungsweise Praxen der Grundversorgung beigetreten. Leider kommt die Gründergeneration der zmed ins Pensionsalter, weshalb wir zehn Ausritte zu verzeichnen hatten.

Angebote der Grundversorgung im Wandel

Generell ist es eine Tatsache, dass viele zmed-Hausärztinnen und -Hausärzte mit eigenen Praxen in einem Alter sind, in dem sie ihre Praxis eigentlich einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin übergeben möchten – und niemanden finden. Das Risiko, ein eigenes Unternehmen zu gründen und alleine in einer Praxis tätig zu sein, will die jüngere Generation nicht mehr eingehen. Zunehmend werden Gruppenpraxen oder ambulante ärztliche Institutionen mit betriebswirtschaftlicher Führung gegründet. Damit hat sich auch der Vorgang zur Prüfung von Neumitgliedern im Netzwerk verändert, was den Vorstand vor gewisse Herausforderungen stellt. Bis in einem Jahr sollten wir innerhalb der zmed einen neuen Ablauf institutionalisiert haben, der dem Umstand gerecht wird, dass in ambulanten ärztlichen Institutionen die ärztliche Leitung oftmals nicht konstant ist.

Ein sehr erfreuliches und sehr willkommenes Ereignis im Jahr 2022 war der zmed-Netzwerkanlass im Mai – der erste Anlass, der nach zwei Jahren

Pandemie wieder physisch durchgeführt wurde und bei dem sich Grundversorger und Spezialistinnen endlich wieder persönlich austauschen konnten. Anlässe wie dieser tragen entscheidend dazu bei, die Vorzüge eines Ärztenetzwerks kennenzulernen und zu schätzen.

Wenn das Praxis-Management zum Hürdenlauf wird

Zuvor hatte es an der Online-Plenarveranstaltung im März noch lange Gesichter gegeben, als das Thema Arbeitssicherheit in Arztpraxen aufkam. Gibt das Managen einer Praxis nicht ohnehin schon genug zu tun? Muss man sich nun auch noch um die unzähligen, mehr oder weniger unverständlichen Anforderungen der Arbeitssicherheit kümmern? Damit die Praxen im Dschungel von Handbüchern und Branchenlösungen aus der Industrie, die in der Arztpraxis nicht adaptierbar sind, nicht den Überblick (und die Hoffnung) verlieren, nahm sich die Geschäftsstelle des Themas an. Innert weniger Monate gelang es, eine Lösung für zmed-Mitglieder auszuarbeiten. Ein derart engagierter Service entlastet die Praxen enorm und wird sehr geschätzt.

Ich bin überzeugt, dass angesichts all dieser Herausforderungen der Austausch im Netzwerk zunehmend wichtiger wird. Durch das Weitergeben von Know-how und das Knüpfen von Kontakten können wir vor allem auch jüngere Kolleginnen und Kollegen in ihrem Praxisalltag unterstützen.

Dr. med. Renate Albrecht
Präsidentin des Sektionsvorstandes
der Grundversorger

Sektionsvorstand der Spezialisten



Dr. med. Jonas Stemmler,
Präsident



PD Dr. med.
Daniel Bimmler



Dr. med. Marcel Halama



Dr. med.
Antje Rhonheimer



Dr. med. Bruno Vettiger



Dr. med. Daniela Zeller

«Auch wir Spezialistinnen und
Spezialisten spüren die immer
grösser werdenden administrativen
Hürden beim Führen oder Gründen
einer Praxis.»

Jonas Stemmler

«Anregende Diskussionen und viele offene Fragen»

Der Vorstand der zmed-Spezialisten traf sich im Jahr 2022 insgesamt viermal. Dabei wurde unter anderem besprochen, welche Kolleginnen und Kollegen ins zmed-Netzwerk aufgenommen werden sollten. Die Stärke der zmed besteht unter anderem darin, dass wir Grundversorgerinnen und Spezialisten unter einem Dach vereinen und dementsprechend deren Vernetzung fördern können. So helfen wir zum Beispiel neuen Ärztinnen und Ärzten, entsprechende Netzwerkpartner für Überweisungen oder für einen Austausch in Qualitätszirkeln zu finden. Wir bieten aber auch Patientinnen und Patienten einen Mehrwert. Die persönlichen Kontakte zwischen Hausärzten und Spezialistinnen führen zu einer guten Kommunikation und einer entsprechend guten Versorgung. Die Vernetzung von Grundversorgern und Spezialistinnen noch weiter voranzutreiben, ist eines unserer Ziele für die nächsten Jahre.

Insgesamt verzeichnete die Sektion der Spezialisten im letzten Jahr neun Austritte und sechs Eintritte. Auch wir Spezialistinnen und Spezialisten spüren die immer grösser werdenden administrativen Hürden beim Führen oder Gründen einer Praxis. Viele Herausforderungen kamen bei Psychiaterinnen und Psychiatern auf, nachdem im Juli das neue Anordnungsmodell für Psychotherapie in Kraft getreten ist. Die Fragen zum Anordnungsmodell haben die Psychiatrie-Spezialisten im zmed-Netzwerk bereits gemeinsam analysiert und erste Empfehlungen formuliert. Im Frühjahr 2023 wird ein weiterer Austausch stattfinden, um die konkreten Erfahrungen und Learnings zu diskutieren.

Höchstzahlen pro Fachdisziplin ab 2023

Ein wichtiges Thema, das den Spezialisten-Vorstand im Jahr 2022 beschäftigt hat, sind die seit 1. Januar geltenden Zulassungsbedingungen für Ärztinnen und Ärzte sowie die kantonalen Höchstzahlen ab 2023. Wie diese im Kanton Zürich jedoch interpretiert und

umgesetzt werden, ist noch unklar. Aber allein die Tatsache der beschränkten Zulassungen führte dazu, dass sich schon 2022 weniger Ärzte entschieden haben, eine eigene Praxis zu eröffnen. Es zeichnet sich dieselbe Mangellage ab, wie sie heute bei Hausärzten schon Realität ist. Die vom BAG Ende 2022 publizierten Zahlen zur Versorgungssicherheit im Kanton Zürich betreffend Spezialistinnen lassen undifferenzierte Diskussionen befürchten.

Innerhalb der zmed – und nicht nur da – herrscht ein grosser Bedarf an Aufklärung und Wissenstransfer über die kommenden möglichen Probleme für Spezialisten-Praxen. Was braucht es künftig für bestehende, bereits angestellte Ärztinnen und Ärzte an Unterlagen, worauf ist beim Einholen von Bewilligungen zu achten, wo sind die Stolpersteine? Zahlreiche Praxen laufen Gefahr, dass ihre angestellten Ärztinnen und Ärzte nicht mehr über die ab 2023 geltenden notwendigen Bedingungen für eine Arbeitsbewilligung verfügen.

Ärztetze können im Hinblick auf diese Fragen wertvolle Unterstützungsleistungen bieten. Fachübergreifender Austausch ist zentral, und genau das kann ein Ärztenetzwerk bieten. Dementsprechend glücklich sind wir im Spezialisten-Vorstand über die Tatsache, dass unser Mitglied PD Dr. med. Daniel Bimmler anlässlich der Generalversammlung 2022 in den Verwaltungsrat gewählt wurde und die künftige strategische Stossrichtung unseres Netzwerks mitgestalten kann.

Dr. med. Jonas Stemmler
Präsident des Sektionsvorstandes
der Spezialisten

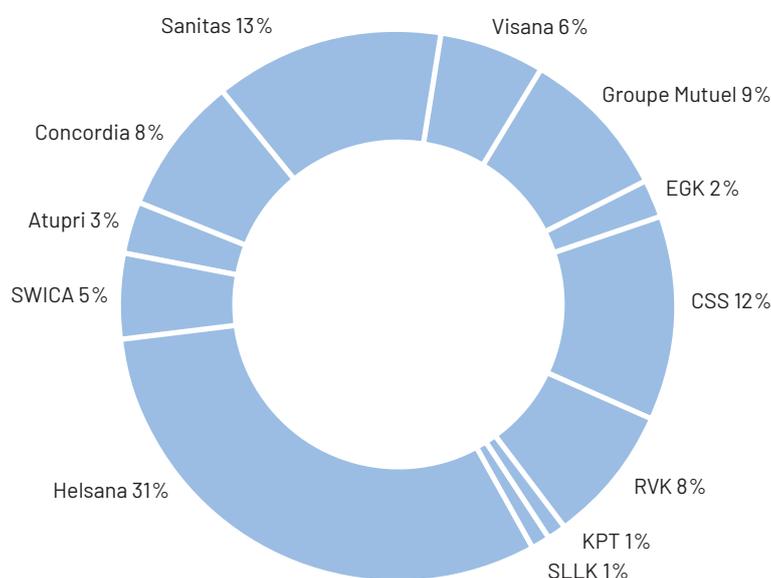
«Managed Care: vom Sparmodell zum Qualitätsmodell»

Das klassische Hausarztmodell sieht vor, dass die Versicherten freiwillig ihre Wahlfreiheit einschränken und für diese Einbusse an Freiheit einen Prämienrabatt erhalten. Was weniger bekannt ist, aber schon immer ein wesentliches Element des Hausarztmodells war: Alle in einem solchen Modell eingeschlossenen Ärztinnen und Ärzte verpflichten sich zur Qualitätsarbeit, das heisst, sie nehmen regelmässig an Qualitätszirkeln teil, protokollieren ihre CIRS und tauschen sich unter der Leitung eines Moderators formalisiert aus. Ohne dass eine Ärztin diese Qualitätsanforderungen erfüllt, darf sie nicht in ein Ärztenetz wie die zmed eintreten. Die Krankenversicherer unterstützen diese Qualitätsarbeit dank den Managed-Care-Verträgen substanziell. Einerseits finanzieren sie die Qualitätsarbeit und andererseits überprüfen sie die Wirksamkeit der ärztlichen Steuerungsleistungen mit ihren Kostenvergleichen. Und dies notabene aus marktwirtschaftlichen und qualitativen Überlegungen und ohne dass ein Amt oder der Gesetzgeber dies vorgeschrieben haben. Entsprechend stossend ist es, dass nach wie vor

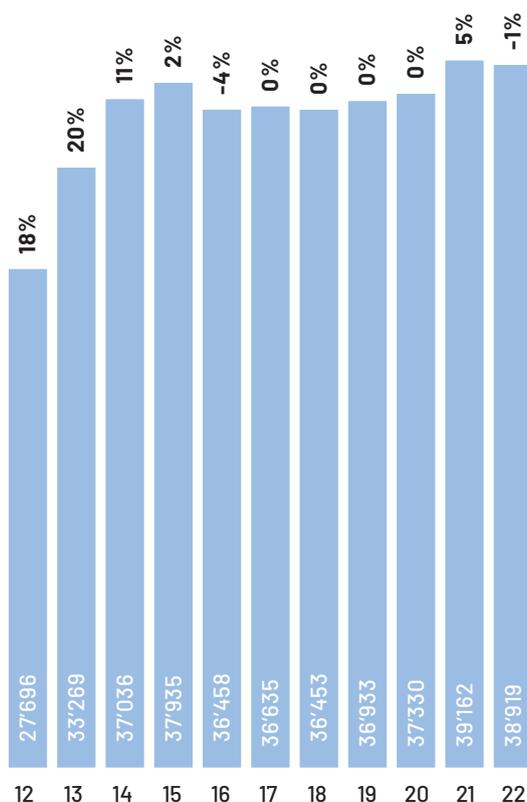
zahlreiche Krankenversicherer sogenannte Listenmodelle anbieten. Dies sind Modelle, bei denen die Versicherer die Qualitätsarbeit der Ärzte nicht honorieren, aber dennoch von den Kosteneinsparungen profitieren und den Patienten einen Prämienrabatt gewähren. Dieses Trittbrettfahrertum lehnt die zmed entschieden ab (weitere Infos siehe Infobox).

Die Anzahl Managed-Care-Versicherter im zmed-Hausarztmodell ist mit 38'919 Personen ähnlich hoch geblieben wie im Vorjahr. Wir sind uns jedoch bewusst, dass dies die Ruhe vor dem Sturm ist. Was die ärztlichen Standesorganisationen seit Jahren predigen, dass nämlich bald zu wenig Hausärztinnen und Hausärzte auf dem Markt vorhanden sind, ist bereits traurige Realität geworden. Unsere Gründungsärzte sind im Pensionsalter und suchen teils seit Jahren erfolglos eine Nachfolgelösung für ihre gutgehenden Praxen. Wenn diese Ärzte ihre Nachfolge nicht regeln können und die Praxis schliessen müssen, werden nicht mehr alle Patienten einen Hausarzt finden und gezwungen sein, aus dem Hausarztmodell auszutreten.

Anteil MC-Versicherte nach Versicherer



Entwicklung MC-Versicherte 2012–2022



Von «echten» und «falschen» Hausarztmodellen

In einem «echten» Hausarztmodell arbeiten nur Ärzte, die in einem Ärztenetz zusammengeschlossen sind und sich gegenseitig zur Zusammenarbeit und zum Austausch verpflichtet haben. Das Ärztenetz seinerseits hat Verträge mit Krankenversicherern abgeschlossen, in denen den Ärztinnen Zugang zu sämtlichen Behandlungsdaten der Krankenversicherung zugesichert wird. Die Ärzte werden für ihre Koordinations- und Steuerungsbemühungen finanziell entschädigt. Demgegenüber sind sogenannte Listenmodelle nicht auf einer vertraglichen Ebene mit den Ärztenetzen geregelt. Die beteiligten Hausärzte erhalten in diesen Fällen keine Daten und wissen nicht, wer bei ihnen eingeschrieben ist, sollen aber trotzdem die Patienten wie im echten Hausarztmodell betreuen und koordinieren. Alle Beteiligten müssen sich mit umständlichen Papier-Überweisungsschreiben beschäftigen. Im echten Hausarztmodell können die Ärzte alle Überweisungen elektronisch melden, was effizienter und kostengünstiger ist.

Quelle: hausarztmodell.ch

Neue Modelle sind nötig: Bringen sie auch eine Entlastung?

Damit sich die Versorgung der Patientinnen und Patienten auch mit weniger Hausärztinnen und Hausärzten sicherstellen lässt, braucht es neue Lösungen. So haben telemedizinische Anbieter einen Teil der Arbeit übernommen. Leider landen trotzdem noch zu viele Patienten im Spitalnotfall und beanspruchen teure Strukturen. Und auch die Entlastung in der Hausarztpraxis ist subjektiv bislang nicht spürbar. Zur Sicherstellung der Grundversorgung sind deshalb weitere Versorgungsmodelle nötig.

Das Hausarztmodell der zmed ist und bleibt ein sicherer Wert in der zum Teil unübersichtlich gewordenen

Angebotsflut. Es bringt den Patientinnen eine qualitativ hochwertige medizinische Betreuung durch den Arzt ihres Vertrauens und eine kontinuierliche Begleitung über die gesamte Behandlungskette hinweg. Demzufolge müssten die Hausarztmodelle – heute die einzig wahren Qualitätsmodelle – eigentlich mehr statt weniger kosten; ein Dilemma, für das es wie bei vielen anderen Problemen im Gesundheitswesen keine einfache Lösung gibt.

Für die langjährige Zusammenarbeit mit den Krankenversicherungspartnern bedanken wir uns sehr herzlich. Wir haben es geschätzt, dass wir diese teils langjährigen Ansprechpersonen nach der Pandemie wieder vermehrt persönlich treffen konnten.

«Den Menschen hinter der Krankheit sehen»

Was der pensionierte Hausarzt André Seidenberg fordert, wird für heutige Ärztinnen und Ärzte immer schwieriger. Ein Gespräch über sich mehr oder weniger verändernde Rollenbilder.

André Seidenberg, du hast 40 Jahre lang als Arzt in Zürich praktiziert. Wie haben sich die Ansprüche und Erwartungshaltungen der Patienten in dieser Zeit verändert?

AS: Die Leute wollten immer mehr, als man bieten konnte. Das ist in unserem Beruf seit eh und je normal. Die Leidensfähigkeit hat aber allgemein abgenommen. Früher waren Patientinnen und Patienten eher bereit, etwas auf sich zu nehmen.

Ist das eine Anspielung auf Dr. Google?

AS: Ja, Google und das Internet haben viel verändert, aber das hat schon ziemlich früh begonnen. Die Möglichkeiten, sich selber zu informieren, sind viel besser geworden. Allerdings sind auch die Möglichkeiten, sich zu verirren, grösser geworden.

Sind aufgrund der Informationsflut auch die Ängste der Menschen grösser geworden?

AS: Das ist so, hat aber mit Google nicht viel zu tun. Das Bedürfnis nach Sicherheit hat allgemein zugenommen, obwohl wir heute in einer viel sichereren Welt leben als noch vor 40 Jahren.

Heute bist du pensioniert und «nur» noch Patient. Wie nimmst du dich heute in dieser Rolle wahr?

AS: Ich gebe mir Mühe, mit Medizin möglichst nichts zu tun zu haben. Als Arzt waren Medizin und das Leiden der Menschen Lebensgrundlage, sogar tägliche Quelle von etwas Freude und Glück. Als Patient ist Medizin für mich heute nur noch Leiden, und mich so gut wie möglich davon fernzuhalten, hat bis jetzt gut geklappt.

Du hast viele Menschen zum Teil sehr lange als Arzt begleitet – ein klassisches Rollenbild des Hausarztes, der seine Patienten in- und auswendig kennt. Wie wichtig ist diese enge Betreuung heute in Zeiten von gesteigerten Ängsten, immer verfügbaren Infos und extremen Lebensstilen?

AS: Früher war man als Hausarzt viel exklusiver DIE Ansprechperson in Sachen Gesundheit. Aber dass Menschen ein Gespräch über ihre Vorstellung von Krankheit und Gesundheit, von ihrem Leiden, suchen, hat sich nicht geändert. Nach wie vor ist es wichtig,



André Seidenberg

war zwischen 1978 und 2018 Allgemeinmediziner, sprich Hausarzt, in Zürich. Einen Namen gemacht hat er sich in den 1980er- und 1990er-Jahren als «Drogen-Arzt». Als einer der Ersten kümmerte er sich in der offenen Drogenszene um Menschen, die HIV-positiv oder bereits an Aids erkrankt waren. Dank seiner Erfahrungen wurde Seidenberg zum engagierten Verfechter der kontrollierten Drogenabgabe – was ihn beinahe seine Bewilligung als Arzt gekostet hätte. André Seidenberg ist Mitbegründer und war Leitender Arzt der Arud, des heutigen Zentrums für Suchtmedizin in Zürich. Er war lange Jahre zmed-Mitglied.

jene Hürden zu überwinden, die vielleicht verschleiern, was der Patient im Gespräch wirklich meint, was oder vielmehr wer sich hier wirklich präsentiert. Patientinnen und Patienten sind sozialisiert mit ihrer Krankheit, mit ihrer Vorstellung von Krankheit und Gesundheit, und diese Vorstellung präsentieren sie dann dem Arzt. Wichtig ist und bleibt, dass man hinter die Lebensumstände, hinter die objektivierbare Krankheit schaut und den Menschen sieht. Das gilt für Hausärztinnen genauso wie für Spezialisten.

Kann ein Arzt heute inmitten von immer mehr Regulierungen, Personalmangel und immer grösser werdendem administrativem Aufwand eine solche Rolle überhaupt noch einnehmen?

AS: Schon zu meinen Berufszeiten erlebte ich, wie die Regulierungsdichte zugenommen hat. Es wurde immer schwieriger, einer umfassenden Sicht auf Patienten

und unseren umfassenden Ansprüchen an die ärztliche Tätigkeit gerecht zu werden. Ökonomen haben im Gesundheitswesen mehr und mehr Macht erhalten, aus Einzelpraxen wurden Institute, die Medizin wurde immer technologischer. All die neuen Geräte und neuen organisatorischen Strukturen sind die Kostentreiber im Gesundheitswesen, nicht die Hausärzte und Allgemeinmediziner. Man spricht zwar stets von Qualität und dass diese gesteigert werden soll, aber ich sehe eher, dass die Qualität in vielen Bereichen abgenommen hat ...

... was ja überhaupt nicht im Sinne der Patienten sein kann.

AS: Nein, sicher nicht! Sie wollen noch immer im Wesentlichen, dass der Arzt oder die Ärztin sie als Person abholt. Es ist zu befürchten, dass wir dies nicht mehr gewährleisten können.

Petra, hier kommt die zmed als Netzwerk ins Spiel, das sich weiterhin für Hausärztinnen und Hausärzte einsetzt. Wie gelingt dies so, dass die Versorgungsqualität, wie sie André Seidenberg beschreibt, gesichert werden kann?

PG: Wenn Ärzte schon Mangelware sind, ist es wichtig, dass sie einen grossen Teil ihrer Arbeitszeit am Patienten einsetzen können. Sprich: Der Arzt oder die Ärztin braucht Entlastung von nicht ärztlichen Tätigkeiten. Dies kann via Organisation in der Praxis selber geschehen, indem man zum Beispiel auf technologische Hilfsmittel zurückgreift, digitale Überweisungswege mit einem vereinfachten Berichtswesen schafft. Als zmed können wir in einer übergeordneten Funktion unterstützen. Ein sehr wertvolles Gut, das wir als Netzwerk besitzen, ist das Know-how unserer Mitglieder mit langjähriger Erfahrung im Praxisalltag. Für junge Ärztinnen oder solche, die eine eigene Praxis eröffnen wollen, bietet die zmed einen Fundus an Wissen und Erfahrung. Uns muss es mit wenig Aufwand und ohne grosse Formalitäten gelingen, Menschen und Know-how zusammenzubringen.

Ist es demnach ein Ziel der zmed, jungen Ärzten das Unternehmertum wieder schmackhafter zu machen?

PG: Genau. Wir sind klar ein Netzwerk der unabhängigen und selbständig tätigen Ärztinnen und Ärzte. Wichtig ist uns, dass sie sich in ihrer Niederlassung sicher und aufgehoben fühlen. Sicherheit erhalten sie zum Beispiel über den vertrauensvollen Austausch in den Qualitätszirkeln der zmed. Patientinnen und Patienten haben ihrerseits den Anspruch, mit einer Versicherung im Hausarztmodell Prämiegelder zu sparen. Dies ermöglichen wir, indem wir mit den Versicherungen entsprechende Verträge aushandeln. Nicht zuletzt unterstützen wir unsere Mitglieder in organisatorischen Fragen wie zum Beispiel Bewilligungen. Wenn wir die Kompetenzen nicht selber haben, vermitteln wir gerne das Know-how unserer langjährigen Partner – seien dies Labore, Pharmafirmen oder andere Organisationen.

André Seidenberg, du warst als Arzt auch lange Jahre zmed-Mitglied. Wie hast du dieses Netzwerk erlebt?

AS: Viele Mitglieder hatten damals Einzelpraxen, waren Einzelkämpfer. Nur ein paar wenige waren zu Gruppenpraxen zusammengeschlossen. Es hätte bei vielen gesundheitspolitischen Themen die Möglichkeit gegeben, gemeinsam etwas zu erreichen, indem wir uns vielleicht auch noch mehr gegen gewisse Regulierungen gewehrt hätten. Was nützt es Grundversorgern, wenn sie Sterilitätsanforderungen erfüllen müssen, mit denen man neurochirurgische Eingriffe durchführen könnte?

Dennoch kann die zmed etwas tun. Im Netzwerk sind seit jeher Grundversorger und Spezialisten unter einem Dach vereint. Eine enge Vernetzung von verschiedenen Fachkräften kommt schliesslich auch der Qualität und den Patienten zugute.

AS: Das stimmt. Schon zu meiner Zeit war dieser Zusammenschluss ein grosser Gewinn. Die Vernetzung gerade in den Qualitäts- und Projektzirkeln war nicht nur eine fachliche, sondern auch eine persönliche Bereicherung. Man kriegte mit, wie andere Aufgaben lösten und Probleme bewältigten. Ich empfand es als erleichternd zu merken, dass es anderen – auch Spezialisten – ähnlich ergeht wie mir.

Die zmed steht vor diversen Herausforderungen: Pensionierung, wenig bis keine Nachfolger, immer weniger Unternehmer-Ärzte ...

AS: Eure Fragen zeigen mir, dass die zmed vor denselben Herausforderungen steht wie bei ihrer Gründung vor über 20 Jahren ...!



Petra Geiser

ist als Betriebsökonomin seit rund 25 Jahren im Gesundheitswesen tätig. Sie hat im Schweizer Spitalverband H+ sowie bei Krankenversicherungen gearbeitet und zehn Jahre lang ein grosses Ärztezentrum im Kanton Thurgau geführt. Sie kennt alle zentralen Akteure auf dem Markt und weiss, wie man sie vernetzen kann. Seit drei Jahren hat sie eine eigene Firma. Sie ist Verwaltungsrätin sowie Geschäftsführerin der zmed.



Auch nach jahrzehntelanger Erfahrung hat André Seidenberg keine einfache Antwort auf aktuelle Probleme im Gesundheitswesen. Als ehemaliger Platzspitz-Arzt betont er jedoch die Wichtigkeit der Versorgung von Menschen am Rand der Gesellschaft. Fotos Interview © Valérie Jaquet

... also sind diese Probleme definitiv nicht neu. Was kann man denn allenfalls Neues tun, um sich diesen Herausforderungen zu stellen und zu verhindern, dass dieselben Themen wieder und wieder auf den Tisch kommen?

AS: Das ist eine gute Frage; wenn es einfache Lösungen gäbe, hätten wir sie wahrscheinlich schon lange umgesetzt (lacht). Der Druck, alle Tätigkeiten, die nicht direkt am Patienten stattfinden, besser zu organisieren, ist enorm gross. Hierbei kann die zmed als Netzwerk sicher eine Rolle spielen. Letztlich sind alle Dinge, die den Kernbereich der ärztlichen Tätigkeit betreffen, nur vom Arzt oder von der Ärztin selber lösbar und nicht von einer immer «effizienter» werdenden, ökonomisch gesteuerten Organisation, die sich immer weiter vom Patienten als Menschen entfernt.

PG: Wenn du jetzt aus der Sicht des Patienten denkst, André, ist es für dich ein Gewinn, wenn du weisst, dass dein Hausarzt einem Ärztenetzwerk angeschlossen ist?

AS: Wenn ich weiss, dass mein Arzt seine Tätigkeit immer wieder gemeinsam mit anderen überprüft, ist das sicher ein Gewinn für mich als Patienten und ein klares Qualitätsmerkmal. Wenn mich mein Hausarzt an eine Spezialistin überweist, deren Stärken er wirklich gut kennt, ist dies definitiv sehr hilfreich.

Im Hinblick auf den Ärztemangel, der so schnell nicht behoben ist: Kannst du dir in deiner Rolle als Patient vorstellen, dass du künftig von einem Team betreut und gesteuert wirst, das sich aus Fachpersonen mit verschiedenen – auch nicht ärztlichen – Kompetenzen zusammensetzt?

AS: Ja, ich glaube schon, dass nicht ärztliche Mitarbeitende sehr viel stärkere Rollen einnehmen könnten. Solche Bestrebungen gab es schon früher, allerdings herrschte auch hier bei den Entscheidungsträgern wieder die Angst vor, dies könnte noch mehr Kosten generieren. Das aktuelle Tarifsystem macht es schwierig, dass Ärztinnen und Ärzte frei über die ihnen zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen entscheiden können. Wir sind immer weniger in der Lage, die Versorgung an den Rändern der Gesellschaft zu gewährleisten, was ein Abbild der Instabilität der ganzen Gesellschaft ist. Die Versorgungsengpässe dürfen auf keinen Fall noch enger werden. Ich würde mir für die Zukunft noch mehr Bottom-up-Aktionen wünschen. Personen, die nahe am Patienten sind – ob Ärztinnen, MPA oder Nurse Practitioner –, müssten viel mehr mitdefinieren können, wie optimale Strukturen in der medizinischen Versorgung aussehen.

PG: Aus meiner Sicht ist es wichtig, dass wir auch nicht ärztliche Fachpersonen in den Praxen fördern und diesen Personen ebenfalls eine Plattform für den Austausch bieten. Wir haben in der zmed kürzlich einen Qualitätszirkel für MPA wiederbelebt und sind sehr bestrebt, dieses Angebot auszubauen.

Vielen Dank, André Seidenberg und Petra Geiser, für dieses Gespräch. (Interview: Manuela Frey)



Hier geht es zur etwas ausführlicheren Version des Gesprächs als Audio.

Services im Netzwerk ausbauen



CREDIMED



SANDOZ A Novartis Division



Stadtspital Zürich

zur Rose

Dicht aufeinanderfolgende Sprechstunden und der Fachpersonenmangel sind die Hauptgründe, weshalb unsere Praxen gerne Services von unseren Partnern in Anspruch nehmen. Allerdings mussten wir feststellen, dass etliche zmed-Mitglieder die Servicepakete ihrer Lieferanten gar nicht kennen. Um unsere unternehmerischen Ärztinnen und Ärzte bei der Optimierung von Praxisabläufen oder der Befähigung ihres Personals zu unterstützen, möchte die zmed im kommenden Jahr vermehrt die Angebote unserer Partner vorstellen und bei Bedarf neue gemeinsame Services entwickeln. Wir haben diese Strategie bei den entsprechenden Unternehmen vorgestellt und durften erfreut feststellen, dass alle langjährigen Partner die Bedürfnisse ihrer Kunden sehr gut kennen und bestens darauf vorbereitet sind.

Unterstützung für Praxislabore und -apotheken

Neben ihren Kern-Angeboten bieten sie zusätzliche Dienstleistungen, um die Praxen bei regulativen Themen oder bei der Optimierung von Praxisabläufen zu unterstützen. Während die Analytica, die Credimed und die Lg1 die Praxen bei der Einführung eines Hygienekonzepts oder bei der Ausbildung des Personals im Praxislabor unterstützen, geben Pharmapool und Zur Rose einen Support beim Qualitätsmanagementsystem und bei den Abläufen der Praxisapotheke. Beide Themengebiete erfordern grosse konzeptionelle Fähigkeiten und Zeit – etwas, das eine Hausarztpraxis unter Umständen zu wenig mobilisieren kann. Die Sandoz ihrerseits bietet eine Sortimentsanalyse an, bei der manche Praxen feststellen, dass sie zum Beispiel mehrere Vitamin-D-Präparate an Lager haben und eigentlich nur eines davon brauchen. Oder die Sortimentsanalyse zeigt auf, dass die Praxis Ladenhüter in der Praxisapotheke hat. Die Straffung des Sortiments führt zu mehr Lagerplatz in der Praxisapotheke, zu weniger Retouren und damit zu vermeidbarem Aufwand – also insgesamt zur Entlastung des Personals.

Trustcenter-Sonderkonditionen für zmed-Mitglieder

Die zmed ist neben hapmed Trägerin des Zürcher Trustcenters trustmed. Unabhängig von Kranken-

versicherern sammelt trustmed Leistungsdaten von Arztpraxen und wertet diese aus. zmed-Mitglieder erhalten seit Jahren einen beträchtlichen Rabatt für die Services, die unter anderem Management Summaries und den Praxisspiegel beinhalten. Damit können unsere Praxen einen überdurchschnittlichen Index frühzeitig identifizieren und geeignete Massnahmen ergreifen, bevor es zu einem WZW-Verfahren kommt.

Empfehlungen statt Verpflichtungen

Grundsätzlich sind die Leistungen unserer Partner den Kunden dieser Firmen vorbehalten. Bei der Gründung galt bei der zmed, dass die Mitglieder sich verpflichten müssen, ihre Lieferanten gemäss Vorgaben des Netzwerks auszuwählen. Diese Denkhaltung mit Zwangscharakter ist in Zeiten des Wettbewerbs nicht mehr zeitgemäss, weshalb die zmed seit vielen Jahren keinen Zwang mehr ausübt, sondern Empfehlungen ausspricht. Diese kommen gut an und werden geschätzt. Ein weiteres wichtiges Element der zmed-Identität sind langjährige Kooperationen. Die zmed setzt auf vertrauensvolle Beziehungen und lange andauernde Partnerschaften. Es freut uns deshalb besonders, dass wir seit der Gründung auf die gleichen Partnerinnen und Partner zählen dürfen, und wir gehen davon aus, dass die Zusammenarbeit nach den beiden Pandemie Jahren wieder aufblühen wird.

Mit den Verantwortlichen des Stadtspitals Zürich ist es ausserdem gelungen, die bewährte E-Plattform für Zuweisungen und das Berichtswesen vom Waidspital auf beide Standorte auszuweiten. Damit erhalten registrierte Hausärzte automatisch eine Benachrichtigung, sobald einer ihrer Patienten im Notfall aufgenommen wurde. Wir sind stolz, konnte die zmed ihren Einfluss beim IT-Fahrplan des Stadtspitals geltend machen.

Wir danken unseren Partnern herzlich für die vertrauensvolle und langjährige Zusammenarbeit und freuen uns auf die gemeinsamen Herausforderungen im neuen Jahr.

Petra Geiser
Geschäftsführerin zmed

«Ein Geschäftsjahr mit mehr Aufwand als geplant»

Überblick über das Finanzjahr

Die Ertragsseite zeigt sich ähnlich wie im Vorjahr. So liegen die Einnahmen aus den Managed-Care-Verträgen dank einem stabilen Versichertenbestand auf dem Niveau des Vorjahrs, und auch die Einnahmen aus den Schlussabrechnungen 2021 liegen mit CHF 278'437 auf Vorjahresniveau. Einzig die Einnahmen aus der Trustmed-Beteiligung haben sich reduziert, so dass total ein Ertrag von CHF 1'081'123 resultiert.

Demgegenüber kam es aufwandseitig zu höheren Ausgaben, weil einerseits der personelle Engpass auf der Geschäftsstelle vorübergehend mit einer externen Fachperson überbrückt werden musste. Andererseits hat auch die Projektarbeit zu leicht mehr Aufwand

geführt als geplant, da beispielsweise das Projekt Arbeitssicherheit sehr spontan realisiert worden ist.

Dadurch sind die verfügbaren Mittel, die wir im Rahmen der Arbeitsgruppen- und Managed-Care-Entschädigungen haben ausschütten können, gesunken und liegen auf dem Niveau der Jahre 2019 und 2020.

Insgesamt lassen sich alle Ausgaben mit den erwirtschafteten Einnahmen decken und wir können die Jahresrechnung mit einem ausgeglichenen Ergebnis von CHF 322 schliessen. Die definitiven Ergebnisse der Hausarztmodell-Erträge inklusive der Bonus-Malus-Abrechnung für 2022 werden wie üblich erst im Herbst 2023 vorliegen.

Auszug Jahresrechnung 2022 zmed AG

Bilanz zmed AG ¹	2022	2021
Aktiven		
Kasse und Bank	2'496'745	2'663'174
Kurzfristige Forderungen	8'116	10'195
Übrige Forderungen	0	12'610
Aktive Rechnungsabgrenzung	175'881	174'943
Total Umlaufvermögen	2'680'742	2'860'922
Kautionen	6'929	6'929
Beteiligungen	110'502	111'859
Sachanlagen	4	4
Total Anlagevermögen	117'435	118'792
Total Aktiven	2'798'177	2'979'714
Passiven		
kurzfristige Verbindlichkeiten	96'253	73'293
Passive Rechnungsabgrenzung	263'036	456'116
Rückstellung kurzfristig	80'359	92'098
Rückstellung langfristig	330'000	330'000
Total Fremdkapital	769'648	951'507
Aktienkapital	791'000	791'000
Gesetzliche Reserven	78'645	76'745
Gewinnvortrag vom 1.1.2022	1'158'562	1'123'801
Gewinn/Verlust 2022	322	36'662
Total Eigenkapital	2'028'529	2'028'207
Total Passiven	2'798'177	2'979'714

Erfolgsrechnung zmed AG ¹	2022	2021
Ertrag		
Hausarztmodell Verträge	677'892	677'883
Dienstleistungserträge	84'852	83'352
Übrige Erträge	38'131	50'000
Erlösminderungen	500	1'000
Total Ertrag	801'375	812'236
Aufwand		
Personalaufwand	454'271	415'254
Raumaufwand/Energie/Versicherungen	54'872	51'175
Verwaltungs- und Informatikaufwand	298'209	191'372
Arbeitsgruppen/Projektentschädigungen	208'276	344'326
Werbeaufwand/Anlässe	8'269	-15'185
übriger Betriebsaufwand	50'119	52'242
Abschreibungen	1'357	983
Total Aufwand	1'075'373	1'040'167
Betriebsresultat	-273'998	-227'931
Finanzerfolg	161	143
Ausserordentliche Positionen	279'748	277'753
Steuern	5'267	13'017
Gesamtergebnis	322	36'662

¹ Die vollständige Jahresrechnung der zmed AG (bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang) liegt in der zmed-Geschäftsstelle zur Einsicht auf und ist im zmed-Intranet abrufbar.

Auszug Jahresrechnung 2022 Trägerverein

Bilanz Trägerverein ²	2022	2021
Aktiven		
Bank	154'210	177'458
Aktien zmed	483'600	425'350
Forderungen	1'500	0
Aktive Rechnungsabgrenzung	0	0
Total Aktiven	639'310	602'808
Passiven		
Total Fremdkapital	20'693	19'800
Vereinskapital	583'008	523'772
Gewinn 2022	35'609	59'235
Total Eigenkapital	618'617	583'008
Total Passiven	639'310	602'808

Erfolgsrechnung Trägerverein ²	2022	2021
Ertrag		
Mitgliederbeiträge/Beitrittsgebühr	74'875	74'340
Total Ertrag	74'875	74'340
Aufwand		
Entschädigung Sektionsvorstände	11'000	11'000
Verwaltungsaufwand	4'091	4'855
Kursverluste/-Gewinne	24'175	-750
Total Aufwand	39'266	15'105
Betriebsresultat	35'609	59'235
Ausserordentliche Positionen	0	0
Jahresresultat	35'609	59'235

² Die vollständige Jahresrechnung des Trägervereins zmed (bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang) liegt in der zmed-Geschäftsstelle zur Einsicht auf und ist im zmed-Intranet abrufbar.

Bericht der Revisionsstelle

Die BDO AG führte eine eingeschränkte Revision des Trägervereins zmed durch. Die Jahresrechnung wurde für das abgeschlossene Geschäftsjahr per 31. Dezember 2022 geprüft. Dabei sind die Revisoren nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen sie schliessen müssten, dass die Jahresrechnung nicht dem Gesetz und den Statuten entspricht.

zmed Praxis AG

Die zmed Praxis AG ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der zmed Zürcher Ärzte Gemeinschaft AG. Im Jahr 2022 hat sie keine Geschäftsaktivitäten entwickelt, weshalb auch keine Revision durchgeführt wurde. Per 31. Dezember 2022 weist die zmed Praxis AG ein Eigenkapital von CHF 80'502 aus.

	Tel. 044 444 35 55 Fax 044 444 35 35 www.bdo.ch	BDO AG Schiffbaustrasse 2 8031 Zürich
---	---	---

Bericht der Revisionsstelle zur Eingeschränkten Revision
an die Generalversammlung der
zmed Zürcher Ärzte Gemeinschaft AG, Zürich

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang) der zmed Zürcher Ärzte Gemeinschaft AG für das am 31. Dezember 2022 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Für die Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, diese zu prüfen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Zulassung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Revision erfolgte nach dem Schweizer Standard zur Eingeschränkten Revision. Danach ist diese Revision so zu planen und durchzuführen, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung erkannt werden. Eine Eingeschränkte Revision umfasst hauptsächlich Befragungen und analytische Prüfungshandlungen sowie den Umständen angemessene Detailprüfungen der beim geprüften Unternehmen vorhandenen Unterlagen. Dagegen sind Prüfungen der betrieblichen Abläufe und des internen Kontrollsystems sowie Befragungen und weitere Prüfungshandlungen zur Aufdeckung deliktischer Handlungen oder anderer Gesetzesverstösse nicht Bestandteil dieser Revision.

Bei unserer Revision sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Jahresrechnung sowie der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns nicht dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entsprechen.

Zürich, 10. März 2023

BDO AG

	
Monica González del Campo Leitende Revisorin Zugelassene Revisionsexpertin	ppa. Marco Blöchlinger Zugelassener Revisionsexperte

Beilagen
Jahresrechnung
Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns



«Chancen und Herausforderungen im heterogenen Netzwerk»

Qualität hat in der zmed viele Gesichter und findet auf zahlreichen Ebenen statt. Allen gemeinsam ist das Ziel, den Patientinnen und Patienten der Mitglieder-Praxen eine bestmögliche individuelle Versorgung zu bieten. Dass 2022 Veranstaltungen wieder physisch und der Austausch unter Kollegen persönlich stattfinden konnten, hat der Qualitätsarbeit in der zmed einen Schub gegeben.

Die Arbeitsgruppe Qualität im Jahr 2022

Die Arbeitsgruppe Qualität (AGQ) ist das zentrale Gremium der zmed in Bezug auf Themen der medizinischen Qualität sowie auf die Qualität der Netzwerkarbeit. Ihre Aufgabe besteht in der Förderung und Entwicklung von Qualitätsmassnahmen. Dazu gehören die Organisation von Plenarveranstaltungen und Moderatorenveranstaltungen, das Ausarbeiten von Themenvorschlägen für die Qualitätszirkel, die Bearbeitung der CIRS-Fälle (Critical Incident Reporting System) sowie die Verbreitung von qualitätsrelevanten Themen über das zmed-Bulletin. Die AGQ setzt sich aus Vertretern der Grundversorgerinnen, der Spezialisten sowie der Geschäftsleitung zusammen und traf sich im Jahr 2022 zu insgesamt fünf Sitzungen.

Folgende Themen wurden dabei schwerpunktmässig bearbeitet:

- Vorbereitung des Moderatorenanlasses sowie der drei Plenarveranstaltungen
- Auswertung der Critical Incidents (CIRS)
- Erarbeitung und Implementierung des Themas «Potenziell inadäquate Medikation (PIM) und Polypharmazie» in Form eines Informationsflyers für Patienten
- Evaluation von internen und externen Projekten wie der Guideline-Adhärenz bei Diabetes-Patienten, FIRE, «Stopp Sturz» oder «prima bewegt» sowie einer möglichen Teilnahme durch zmed
- Prüfung und Einbindung der SGAIM-Qualitätsindikatoren im ambulanten Bereich in der zmed-Qualitätsarbeit

↪ An der Plenarveranstaltung im November stellte die Verwaltungsrätin Dr. med. Claudia Kathan den Anwesenden ein Projekt vor, das sich mit der Guideline-Adhärenz in der Versorgung von Diabetes-Patienten beschäftigt.

Fotos: zmed

- Elektronisches Zuweisermanagement und Berichtswesen der Stadtspitäler Zürich
- Erarbeitung von Ideen zur Umsetzung der überarbeiteten Netzwerkstrategie

Aktuell setzt sich die AGQ wie folgt zusammen: Dr. med. Markus Morf (Vertreter Verwaltungsrat), Dr. med. Daniela Zeller (Co-Leitung), Dr. med. Boris Jamnicki (Co-Leitung), Dr. med. Jana Henschkowski, Dr. med. Esther Ryser, Dr. med. Martin Wilhelmi, Petra Geiser (Geschäftsleitung).

Die Arbeit der Qualitätszirkel

Die kleinste Qualitäts-Einheit innerhalb der zmed sind die Qualitätszirkel. Es gibt reine Grundversorger-Zirkel, gemischte Zirkel, an denen neben Grundversorgerinnen auch Spezialisten teilnehmen, sowie Zirkel, die sich auf ein bestimmtes Thema oder Projekt festgelegt haben. Stand Dezember 2022 gibt es 20 Hausarztqualitätszirkel, 19 gemischte Qualitätszirkel und zwei Projektzirkel, die im zmed-Netzwerk aktiv sind.

Anders als in den beiden Jahren zuvor waren die Coronapandemie und die Covid-Impfung 2022 nicht mehr die dominierenden Themen in den Qualitätszirkeln. Fallbeispiele wurden anhand des PDCA-Zyklus bearbeitet, CIRS-Fälle gemeinsam angeschaut und Themen aus dem internen Newsletter (Bulletin) besprochen.

Jahresprojekt «PIM/Polypharmazie»

Schwerpunkt-Thema für Qualitätszirkel und Veranstaltungen im 2022 war die Fortsetzung des Krankenkassen-Projekts «PIM/Polypharmazie». Im Jahr zuvor lag der Fokus auf mehr Awareness bei Ärztinnen und Ärzten, zum Beispiel mit einer zmed-Fusionsliste Priscus und Beers. Im Berichtsjahr stand die Sensibilisierung von Patientinnen und Patienten im Vordergrund. Die AGQ hat gemeinsam mit der Geschäftsstelle einen Flyer erarbeitet, der auf die Risiken von Polymedikation aufmerksam macht. Zudem enthält er für Betroffene Vorschläge für bestimmte Vorgehensweisen. Im Sommer verschickte die zmed-Geschäftsstelle insgesamt 65 kg Informationsmaterial an die Praxen mit dem Hinweis, dass diese den Flyer im Wartezimmer ihren Klienten zugänglich machen. Dazu gab es Empfehlungen für Interventionen rund um PIM/Polypharmazie. Ausserdem wurde das Thema an einer Plenarveranstaltung, zweimal im Jahr in den Hausarztzirkeln und einmal in den

gemischten Zirkeln behandelt. Diese systematische Bearbeitung stellt die gründliche Auseinandersetzung mit dem Thema im Netzwerk sicher.

Auswahl an weiteren Qualitätszirkel-Themen

Insgesamt sind die Zirkel 2022 gut besucht worden. Erfreulich ist, dass es nach wie vor Hausärztinnen und Hausärzte gibt, die sich in ihren Qualitätszirkeln mit fachärztlichen Themen auseinandersetzen, so zum Beispiel mit HIV oder Gynäkologie in der Grundversorgung. Die besprochenen Themen waren in allen Qualitätszirkeln sehr breit gefächert und sowohl fachlicher als auch gesundheitspolitischer Natur. Referentinnen und Referenten wurden 2022 aus den Bereichen Tropen-/Reisemedizin, Dermatologie, Gynäkologie, HNO, Geriatrie, Onkologie, IV-Eingliederung, Angiologie und Infektiologie eingeladen. Im Rahmen des zmed-internen Projekts «Kollegen besuchen Kollegen» erfolgten auch Besuche bei anderen Praxen oder Spezialistinnen. Dies war insofern erfreulich, als nach schwierigen Covid-Jahren der gegenseitige Austausch wieder persönlich und vor Ort erfolgte.

In den gemischten Qualitätszirkeln gab es 2022 einige Fremdreferate oder Vorträge aus den eigenen Reihen zu den Themen Mamma-Karzinom und Herzinsuffizienz, Asthma bronchiale und Dyslipidämie-Strategie. Ein Zirkel hat sich mehrfach mit dem «Arztsein heute» beschäftigt und in einem anderen Zirkel diskutierten die Teilnehmenden speziell die interkulturelle Kommunikation und die Landespolitik mit den verschiedenen neuen Regelungen (Stichwort Überregulierung).

Ambulante Qualitätsindikatoren der SGAIM als Orientierung

In der zmed findet Qualitätsarbeit nebst dem Austausch in den Qualitätszirkeln auch auf übergeordneter, netzwerkübergreifender Ebene statt. Auch dabei kommt das PDCA-Prinzip zum Einsatz. So werden Bedürfnisse bei den Mitgliedern erfragt, Pilotprojekte gestartet, getestet und nach entsprechenden Rückmeldungen überarbeitet und weiterentwickelt. Die Qualitätsarbeit der zmed orientiert sich wenn immer

möglich an den sechs Qualitätsindikatoren im ambulanten Bereich der SGAIM, die die Gesellschaft im Jahr 2021 veröffentlicht und zur Umsetzung empfohlen hatte (siehe Infobox).

Eine gute Möglichkeit, Qualitätsprojekte im Netzwerk vorzustellen oder zu initiieren, sind jeweils die verschiedenen zmed-internen Anlässe, die über das Jahr verteilt stattfinden.

Moderatorenanlass 2022

Das Treffen der Moderatoren aller QZ der zmed fand am 12. Januar 2022 statt – coronabedingt noch via Zoom. Im Vordergrund des jährlichen Anlasses steht jeweils der Austausch von Erfahrungen im vergangenen Jahr. Die Moderatorinnen berichteten, dass 2021 trotz der erschwerten Situation durch die Pandemie die Qualitätszirkel überwiegend in regelmässigen Abständen durchgeführt werden konnten. Ein Problem sahen viele Teilnehmende in der unterschiedlichen Grösse der Zirkel. Während einige nur 4 oder 5 Mitglieder verzeichnen, gibt es andere Zirkel, die 15 oder 16 Mitglieder haben. Laut Empfehlungen der SGAIM liegt die optimale Grösse eines QZ bei 8 bis maximal 12 Personen. Die Moderatoren einigten sich darauf, sich mit der Geschäftsstelle abzusprechen, in welche Zirkel Mitglieder – vor allem auch zmed-Neumitglieder – aufgenommen werden können. Marco Zoller präsentierte im Anschluss an den Erfahrungsaustausch die Grundzüge der Moderatorenausbildung, die die SGAIM anbietet, und animierte die Anwesenden dazu, sich anzumelden, falls sie noch keinen solchen Kurs besucht hatten. Ebenso berichtete Marco Zoller über die FIRE-Studie des Instituts für Hausarztmedizin der Universität Zürich, bei dem sich die zmed engagiert. Dabei werden Daten zu Diagnosen und Therapien von teilnehmenden Hausarztpraxen ausgewertet, was diverse Möglichkeiten zu interessanten Studien eröffnet.

Plenarveranstaltungen 2022

Insgesamt fanden im letzten Jahr drei Plenarveranstaltungen statt. Am ersten Zoom-Termin war die Anzahl der Teilnehmenden mit fast 80 Personen hoch. Dies mochte einerseits am einfach und schnell zugänglichen Medium des Internets liegen, anderer-

SGAIM-Qualitätsindikatoren

Die Qualitätskommission der Schweizerischen Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin (SGAIM) hat 2021 sechs Qualitätsindikatoren für die ambulante Medizin herausgegeben, die in der klinischen Praxis hilfreich sein können. Ziel ist, die gezielt patientenzentrierte Versorgungsqualität zu verbessern.

1. Information: Übermittlung der medizinischen Information zwischen Hausarzt/Hausärztin und (Spital-)Spezialisten/Spezialistinnen

2. Erfassen von Patientenpräferenzen in einer Patientenverfügung
3. Medikamenteninteraktionen erkennen und Nebenwirkungen verhindern
4. Erkennen von Sturzrisiken und Prävention
5. Sucht und Prävention
6. Ansprechen von ungünstigen Lebensstilfaktoren und Prävention

Quelle: [sgaim.ch](https://www.sgaim.ch)



Der Netzwerk-Anlass vom Mai war der erste seit langem, an dem wieder persönliche Kontakte möglich waren.

seits auch am Hauptthema der Veranstaltung, das alle selbständig tätigen Ärztinnen und Ärzte betrifft: die Arbeitssicherheit in der Arztpraxis. Es war aus aktuellem Anlass gewählt worden, weil das kantonale Arbeitsamt und dessen Arbeitsinspektorat zunehmend auch Arztpraxen unter die Lupe nehmen. Eine solche Erfahrung hatte zmed-Mitglied Michael Kurrer gemacht. Er berichtete an dieser Plenarveranstaltung unterhaltsam über seine Begegnung mit dem Arbeitsinspektor, dessen Anforderungen und Auflagen. Stefan Kuchelmeister, seinerseits Geschäftsführer des Schweizerischen Vereins für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, stellte danach die wichtigsten Anforderungen für Arztpraxen aus Expertensicht vor (weitere Infos unter arbeits sicherheit schweiz.ch). Er wies auf die gemeinsam mit der FMH erarbeitete Branchenlösung für die Arbeitssicherheit in Arztpraxen und Ambulatorien hin, der sich zmed-Mitgliederpraxen anschliessen könnten.

Im zweiten Teil des Anlasses stellten sich die neuen Kandidaten für den Verwaltungsrat vor. Corinne Achermann, Petra Geiser und Daniel Bimmler, der bereits zmed-Mitglied und Präsident der Spezialisten-Sektion war, präsentierten sich und ihre Ideen in kurzen Online-Porträts und stellten sich den Fragen der Teilnehmenden. Alle drei kamen beim Publikum offensichtlich gut an, denn sie wurden danach an der Generalversammlung im Mai einstimmig in den Verwaltungsrat gewählt.

Auch die zweite Plenarveranstaltung wurde per Zoom durchgeführt. Hauptthema war diesmal das Projekt «prima bewegt» als Teil des kantonalen Präventionsprogramms «prima Züri» (mehr Infos unter www.primazueri.ch). Ziel des Projektes ist die Stärkung und Verankerung der Prävention in der Gesundheitsversorgung im Kanton Zürich. Dies soll durch die Implementierung von wirksamen Kurzinterventionen zur Änderung des Gesundheitsverhaltens von Patientinnen und Patienten erreicht werden. Projektleiterin Dunja Nicca, Pflegewissenschaftlerin am Institut für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention der Universität Zürich, berichtete an der Plenarveranstaltung über die Pilotphase, in der die beiden zmed-Gruppenpraxen Aussersihl und Helvetiapraxis sowie die Spitex Zürich Sihl involviert waren. Die Erkenntnisse aus dieser Projektphase lassen auf ein grosses Potenzial schliessen, weshalb ein Rollout angestrebt wird.

Im Anschluss an das Referat zu «prima bewegt» stellte das Team der Geschäftsstelle den Patientenflyer vor, der gemeinsam mit der AGQ zum Thema «PIM/ Polypharmazie» erarbeitet worden war.

Die dritte und letzte Plenarveranstaltung 2022 fand vor Ort im Alterszentrum Hottingen statt. Rund 60 zmed-Mitglieder nahmen die Gelegenheit für einen persönlichen Austausch mit geselligem Apéro wahr. Die Stimmung war ausserordentlich gut, das Programm des Abends abwechslungsreich und reich-



«Sich neben dem Praxisalltag Zeit zu nehmen für persönlichen Austausch, macht Freude und ist wichtig für die Qualität.»

Boris Jamnicki

haltig. So zeigte unter anderem die neue Geschäftsführerin und zmed-Verwaltungsrätin Petra Geiser auf, wie sich die zmed als Ärztenetzwerk finanziert, wie die Vereinbarungen betreffend Hausarztmodelle mit den Krankenversicherern aussehen und warum die Compliance der einzelnen Netzwerkmitglieder dabei wichtig ist – im Sinne der Praxen wie auch der optimalen Versorgung von Patientinnen. Als Vertreter der Arbeitsgruppe stellte zmed-Mitglied Stefan Zinnenlauf vor, wie die zmed-Lösung in Bezug auf die Arbeitssicherheit in der Arztpraxis aussieht und wie sie ab 2023 angewendet werden soll. Verwaltungsrätin Claudia Kathan schliesslich präsentierte das geplante Krankenkassen-Projekt für die zmed im Jahr 2023: eine Untersuchung – und im besten Falle eine Verbesserung – der von Helsana unterdurchschnittlich bewerteten Guideline-Adhärenz zur Versorgung von Diabetes-Typ-2-Patienten im Netzwerk (Stand 2021). Noch im Dezember 2022 verschickte die Geschäftsstelle dazu einen mit der AGQ gemeinsam erarbeiteten Online-Fragebogen an ausgewählte zmed-Mitgliederpraxen.

Ausblick 2023

Das aktuelle Jahr hält viele Herausforderungen für die zmed bereit, was die Qualitätsarbeit angeht. Etliche Projekte werden geplant oder sind bereits aufgegleist oder gestartet worden. Mit der Teilnahme am kantonalen Projekt «prima bewegt» wollen wir uns im Sinne der SGAIM-Qualitätsindikatoren 4 und 6 für den ambulanten Bereich für mehr Prävention statt immer höhere Gesundheitskosten einsetzen. Ebenso wird das

Thema der Polymedikation (zugehörig zu Qualitätsindikator 3) nicht von der Bildfläche verschwinden. Mit einem neuen Ansatz wollen wir die Einhaltung der Guidelines in der Versorgung von Diabetes-Patienten in Angriff nehmen. Bisherige Gespräche, Diskussionen oder Schulungen zum Thema waren offenbar noch nicht so zielführend wie erwünscht, wie die Helsana-Auswertungen zeigen. Wir vermuten deshalb, dass der Grund für die ungenügende Guideline-Adhärenz weniger auf Seiten der Fachpersonen, sondern vielmehr auf Seiten der Patienten und deren mangelnder Compliance zu finden ist. Neben dem bereits verschickten Online-Fragebogen ist deshalb auch eine Zusammenarbeit mit der ZHAW zwecks weiterer wissenschaftlicher Aufarbeitung des Themas und unserer Vermutungen im Rahmen einer Masterarbeit in die Wege geleitet. Im Bestreben, die Qualität in der primären Gesundheitsversorgung sicherzustellen und kontinuierlich zu verbessern, engagieren sich Grundversorgerinnen ebenso wie Spezialisten der zmed mit Herzblut für die erwähnten und für viele weitere Projekte, die aufzuzählen hier den Rahmen sprengen würde. Dafür möchten wir ihnen im Namen der AGQ danken. Neben dem Alltag in der Arztpraxis auch dafür noch Zeit zu finden, ist alles andere als selbstverständlich.

Für die AGQ:

Dr. med. Daniela Zeller und Dr. med. Boris Jamnicki
Co-Leitung AGQ



zmed Zürcher Ärzte Gemeinschaft AG

A Porta Andri; Albrecht Renate; Altuntas Abdurrahman; Amelunxen Sandra; Askarizadeh Jorshary Roozbeh; Aslan Haluk; Aydemir Aynur; Bagattini Michael F.; Balkan Nurfet; Banholzer Christa; Bänziger Alfred; Bayly Leena; Baumgardt Melanie; Baumüller Stephan; Beck Thilo; Beck Bernhard; Beck Sacha; Benoît Cyrille H.; Berger Kai; Bertisch Barbara; Bimmler Daniel; Binswanger Barbara; Biraima Angelo; Bischof Thomas P.; Bohnhoff Zsolt; Bosshard Stephan; Bruggmann Philip; Bubanj-Somborski Tatjana; Bucher Hanspeter; Buck Florian M.; Bürke Hans-Ulrich; Burkhard Michael; Burla Markus; Buser Timo; Cao Claude; Cascione-Larocca Angelina; Chassé Eveline; Ciurea Annette; Cloetta Sibylle; Contaldo Claudio; Coradi Emmanuel; Corti Natascia; Cotar Thomas; Curchod Marc; Dani Sergio U.; De Giorgi Clara; Depmeier Carsten; Deseö Thomas; Deseö-Schütz Katja; Diggelmann Heini; Dolder Mathias; Dorschner Lorenz; Dreiding Karin; Droeser Raoul; Efe Trottmann Gül; Eich Christine; Eisler Peter; Emmert Lorenz; Erhardt Emanuel; Fatio Renata; Fischer Georg; Fischinger Martin; Forster Natasha; Fouradoulas Marc; Frei Pascal; Frey Reto A.; Frick Eugen; Gächter Céline; Gallo Chiara; Gamisch Reinhard; Geiges Sabine; Geistlich Sabine; Gloor Heinz; Gmünder Corinne Remigia; Gnirss Morten; Grandinetti Tanja; Grandjean Renée; Gruhler Ronald; Gueye Bianca; Guggenbühl Ragnar; Guggenheim Frank; Guggenheim Merlin; Gut Daniela; Gygli Thomas; Haag Urs; Haesler Peter; Häsli Thomas; Halama Marcel; Häne Hanspeter; Hany Thomas; Helbling Beat; Henschkowski-Serra Jana; Hess Georg; Hess Walter; Hilfiker Paul R.; Hochstrasser Robert; Hunziker Roger; Igual Martin; Imbach Matias; Iten-Rossiter Carol; Jäger Michael; Jaggi Ferdinand; Jamnicki Boris; Jaquenod Claude; Jaques Manuel; Jenni Kraft Rebekka; Jung Hanspeter; Kälin Max; Kathan Claudia; Keller Mariele; Keusch Stephan; Kisner Dilek; Klainguti Michael; Klammer Georg; Kleeman Daniela C.; Klingler Dominic; Kneis - van der Brüggen Sandra; Kremer Ivan; Kühn Norbert; Kurrer Michael O.; Kurz Michael; Lagler Martin Leonie; Lang Thomas; Langenegger Stefan; Laske Roman; Ledermann Ulrich; Leibl Manon; Leissing Claude; Lieb Thomas; Lübben Birgit; Luthiger Annelies; Madrid Pasqual Olaya; Marti Sarah; Martin Zinnenlauf Maria; Marty Thomas; Maurer Konrad; Meerwein Peter; Meli Marianne; Mendes de Leon Charles; Meyer Almut; Morales López Cleopatra; Morf Markus; Mosca Reto; Müller Lydia Kirsten; Muret Marc; Nagel-Helbling Susanne; Neuenschwander Katharina; Oberdieck Ulrike; Oelsner Roselyne; Oertli Christoph; Olgiati Maria-Luisa; Pallas-Häuselmann Stephanie; Pitsch Reto; Preschany Stephanie; Prestin Sven; Puskás Gábor János; Rabner Michael M.; Radivojevic Vladeta; Ramer Peter; Reichold Susanne; Renzel Sevime; Rhonheimer Antje; Richner Silvia Cristina; Riederer Erich; Ries Katharina; Rojas-Müller Rita-Maria; Römer Beatrix; Rosegger Paula; Ryser Esther; Scharf Ursula; Scherer Thomas; Schertler Thomas; Schittenhelm Linda; Schmid Marius; Schmid Daniel T.; Schneider-Donati Daniel; Schneider-Möhr Urs; Schneller Maria; Schönbächler Josef; Schuknecht Bernhard; Schultheiss Manfred; Schumacher Stefan; Schuppli Christoph; Schütz Martin; Schwarz Carmen; Sehmsdorf Ute-Stephani; Seiler Daniel; Semadeni Reto; Shirahama Jacqueline; Sidi Roy; Siegrist Marcella; Simon Dominique; Spiess Yvonne; Stadelmann Valeria; Stangl Thomas; Staubli Sergej; Stauffer Rudolf; Steiner Daniel; Stemmler Jonas; Stoob Katharina; Strähl Maya; Straube Torsten; Straumann-Funk Bigna; Stricker Matthias; Strunz Michael; Stucki Vera; Stulz-Koller Antonia; Sturzenegger Rolf; Stutz Benjamin; Sussmann Patrick; Sutter Peter; Syed Rubina; Szöllösy Gregor; Torlakovic Sabina; Temler Anne; Troesch Michel; Vavken Patrick; Vetter Patrizia; Vettiger Bruno; Viprinski Viktoria; Vogel Wigger Barbara; Vögele Andreas; von Blarer Kaspar; von Falkenhausen Marcus; von Steiger Jürg; Vurma Martin; Waldvogel Mirjam; Walser Thomas; Wartmann Matthias; Weber Beat; Weber-Dällenbach Corinne; Weber-Jetzer Doris; Weidmann Helene Martina; Weil Barbara; Weinmann Martin; Widmer Gian-Marco; Wilhelmi Martin; Willutzki Reinhard; Wolff Stefan; Wüst Daniel; Zeller-Simmerl Daniela; Ziehmann Martin; Zinnenlauf Stefan; Zoller Marco; Zweifel Elisabeth