

Rapport d'activité

Octobre 2021 - Septembre 2022



A	EDITORIAL	2
B	RAPPORT ANNUEL 2021 / 2022 SWISS NURSE LEADERS	3
	1 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE X.0	3
	2 GROUPES REGIONAUX	8
	3 PROJETS	14
	4 MANIFESTATIONS SWISS NURSE LEADERS	20
	5 GROUPES DE TRAVAIL, COLLABORATION AVEC LES ORGANISATIONS PARTENAIRES ; MANDATS & REPRESENTATIONS	21
	6 PRISES DE POSITION, MEDIAS & COMMUNICATION	23
C	CHIFFRES ET FAITS	25
D	ANNEXE : ETAPES DE MISE EN ŒUVRE STRATÉGIE X.0	28

Octobre 2022 / Comité et secrétariat central Swiss Nurse Leaders

A Editorial

Chères collègues, chers collègues,

L'envie de réseauter, de se mettre ensemble et de partager notre expertise au profit du développement du leadership et management dans les soins, du système de santé tout court, s'est confirmé. Cette intention forte – élément clefs du plan stratégique « Swiss Nurse Leaders X.0 » validé en assemblée générale le 19 novembre 2021- s'est révélée par l'émergence d'une dynamique suprarégionale, la signature d'un partenariat avec Swiss leaders, l'ouverture de notre association à la relève, la réalisation d'un premier CNO baromètre, des prises de position plus largement concertées et portées.

Les caractéristiques régionales inscrites dans la complémentarité sont bel et bien une force et un marqueur distinctif de notre association. Nous nous sommes alliés pour orienter les débats « Conditions de travail et financement » ; « La place des infirmières dans le nouveau système de financements forfaits ambulatoires » ; « L'harmonisation du champ d'activité et exigences de formation des ANP » ; « Le niveau de formation de l'infirmière au moment d'entrer dans la profession ». S'informer et se coordonner mutuellement pour agir efficacement prend alors sa juste dimension.

Le développement de l'association est réjouissant : Le package des avantages pour nos membres est devenu plus attrayants. Nos manifestations se sont diversifiées et semblent répondre aux besoins. La situation financière de notre association s'est équilibrée. Le nombre de membres actifs s'est engagé dans une belle courbe ascendante. Nos abonnés LinkedIn se sont décuplées. Nos groupes régionaux ont été très actifs, nous avons découvert le tonique Pentaplust, la force de collaboration de l'UNIMED, le pragmatisme de la conférence des directions des soins de la Suisse Latine. En résulte un réseau qui grandit, qui prend différentes formes, qui gagne en pertinence, en percussion.

Notre congrès annuel s'intitule « Leadership positif, précisément maintenant ! ». C'est bien cet élan que nous inspirons et expirons. Lucide de notre environnement et réalités quotidiennes, pleinement conscient du futur possible et confiant de notre capacité à créer la tension créative nécessaire pour construire, élargir et faire connaître notre organisation ensemble.

Nous attendons avec impatience la deuxième moitié de notre présidence. C'est un plaisir de travailler avec vous tous !



Mario Desmedt
Président
Swiss Nurse Leaders



Daniela Bieri
Vice-présidente
Swiss Nurse Leaders

B Rapport annuel 2021 / 2022 Swiss Nurse Leaders

Après l'adoption de la [stratégie X.0](#) Swiss Nurse Leaders lors de l'assemblée générale du 19 novembre 2021, l'année 2022 a été placée sous le signe de la mise en œuvre progressive de cette stratégie. C'est pourquoi la première partie du présent rapport annuel s'articule en fonction des étapes les plus importantes et des nouveaux éléments liés à cette mise en œuvre. Le travail dans les groupes régionaux (chap. 2), dans les projets (chap. 3), les manifestations (chap. 4) ainsi que la collaboration avec les organisations partenaires et la collaboration au sein des comités (chap. 5) sont également des éléments importants de la stratégie.

Dans le rapport, pour chaque alinéa, les étapes de mise en œuvre concernées selon la stratégie X.0 (cf. annexe) sont indiquées par des numéros entre parenthèses.

Le rapport annuel concerne la période d'octobre 2021 à septembre 2022.

1 Mise en œuvre de la stratégie X.0

1.1 Nouveaux statuts Swiss Nurse Leaders & assemblée générale extraordinaire d'avril 2022

L'adaptation des statuts de Swiss Nurse Leaders a constitué une première étape nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie X.0. Les nouveaux statuts ont été élaborés par le comité au premier trimestre 2022 en collaboration avec un juriste spécialisé.

Une assemblée générale extraordinaire écrite s'est tenue du 11 au 20 avril 2022 pour l'adoption des [nouveaux statuts](#).

Principaux objectifs des modifications de statuts :

- Formalisation de la collaboration avec Swiss Leaders (chap. 1.2)
- Ouverture de l'association aux futurs cadres, aux juniors (chap. 1.3)
- Intégration des rôles et responsabilités des organes et instances tels qu'ils sont définis dans Swiss Nurse Leaders X.0 (chap. 1.4 et 1.6)
- Groupes régionaux complétés par des groupes suprarégionaux ou thématiques et des dynamiques (chap. 1.4)
- Davantage de flexibilité pour améliorer la mise en réseau, la visibilité et le soutien (chap. 1.4 et 1.5)

Les nouveautés qui accompagnent les statuts sont résumés dans l'[infographie](#).

(2,3,13,14)



Les nouveaux statuts symbolisent l'ouverture de l'association.



Swiss Nurse Leaders en mutation

1.2 Partenariat avec Swiss Leaders (anciennement ASC)

Après la signature de la [charte pour un leadership durable \(Sustainable Leadership\)](#) en 2021, Swiss Nurse Leaders collabore encore plus étroitement depuis cette année avec [Swiss Leaders](#), la plus grande organisation de cadres de Suisse. Sur la base d'une lettre d'intention (letter of intent), les deux associations ont élaboré à cet effet une [convention de collaboration](#) qui a été signée le 26.04.2022.

Cette collaboration a notamment pour objectif de :

- développer et profiter des synergies dans un engagement commun pour un leadership durable ;
- proposer aux membres une offre de prestations plus importante et plus attrayante ;
- professionnaliser les structures de gestion de notre organisation ;
- augmenter l'attrait des deux associations pour des membres potentiels et autres groupes d'intérêt.

Ces objectifs sont conformes aux souhaits exprimés par les membres de Swiss Nurse Leaders dans le cadre du processus de transformation participative réalisé au cours des deux années écoulées. Swiss Nurse Leaders demeure autonome en tant qu'association. Sur la base des nouveaux statuts les membres de Swiss Nurse Leaders sont automatiquement membres de Swiss Leaders – sous réserve de leur consentement – et peuvent bénéficier d'offres et de prestations de services sélectionnées de Swiss Leaders : [factsheet concernant le paquet Swiss Leaders](#).

(1,2,5,10,14)



1.3 Encouragement de la relève des cadres et ouverture (aux juniors)

[Les nouveaux statuts](#) symbolisent l'ouverture de l'association telle que décrite dans la stratégie X.0. Depuis l'entrée en vigueur des nouveaux statuts, les **juniors** – les cadres infirmiers du premier niveau de management (p. ex. directions d'unité de soins) – peuvent aussi devenir membres de Swiss Nurse Leaders. Les membres juniors bénéficient de nos offres et prestations de services (zoom-flashes, symposiums, congrès, etc.) et font partie d'un vaste réseau de spécialistes de la gestion – sur le plan régional, suprarégional et national. Avec les juniors, leurs demandes et leurs besoins notre association poursuivra aussi son développement.

Madame **Priska Pedrotti**, cheffe d'unité de soins, HUB, est devenue en juin notre premier membre junior ! Fin septembre 2022, l'association compte 29 membres juniors actifs.



(1, 2,3,13,14)



1.4 Dynamique et collaboration suprarégionales

En plus du travail de Swiss Nurse Leaders comme association nationale et du travail dans les groupes régionaux (cf. chap. 2) la stratégie X.0 prévoit désormais aussi l'encouragement de l'échange suprarégional et le réseautage. Ainsi, les relations entre les membres dans les régions et l'association nationale seront encouragées par le biais de travaux thématiques.



(2,4,7,8,10,12,14)

1.4.1. Collaboration avec les groupements et les réseaux

Pour aller tout à fait dans le sens de cette collaboration suprarégionale, deux ont eu lieu cette année avec notre association à l'initiative de **Pentaplus**. C'est le désir de collaborer dans le cadre de la mise en œuvre de l'article de la Constitution 117b (initiative sur les soins infirmiers) qui a été l'occasion de ces échanges. Pentaplus est un groupement des directrices et directeurs des soins infirmiers des deux hôpitaux les plus importants de Suisse ; il comprend les personnes suivantes :

- Claudia Lüthi & Nadine Morgenthaler, Centre hospitalier Bienne SA
- Carla Jordi, Hôpital STS AG
- Susanna Oechlin, Hôpital cantonal de Winterthour
- Michèle Schmid, Hôpital cantonal de Baden
- Monica von Toggenburg, Hôpital cantonal des Grisons

L'échange a été très positif et doit être étendu dans le cadre de la nouvelle dynamique suprarégionale.

A l'initiative de notre association, l'échange et la collaboration ont été renforcés avec **UNIMED**, un groupement des directions des soins infirmiers des hôpitaux universitaires. S'en est suivie une rencontre du réseau qui s'est déroulée sous la direction de Gabi Brenner (HUZ) et d'Isabelle Gisler (HUB) début juillet. Cette séance a réuni plus de 20 directions des soins infirmiers et lancé en quelque sorte ce que nous avons décrit dans Swiss Nurse Leaders X.0 comme dynamique suprarégionale : regrouper nos connaissances spécialisées sur des sujets ou souhaits communs afin de formuler des prises de position ou des recommandations concertées et solides.

Le **groupe régional romand** a connu les départs à la retraite des Patrick Genoud et Philippe Ryckx. Les membres restants se sont réunis et ont décidé de faire évoluer le format des rencontres. Se greffer sur les rencontres du groupe latine des directions des soins offrait une meilleure efficacité des échanges, et circulation des informations (cf. chap. 2).

A l'initiative d'Eduard Felber, l'échange avec la **VPPS**, l'association des infirmières cadres psychiatrie Suisse, a ouvert de nouvelles modalités de collaboration. Elles permettent au comité et à l'association d'accéder à un savoir spécialisé en psychiatrie important et à la VPPS d'accéder à notre réseau et à nos connaissances spécialisées. Nous associons la VPPS à nos discussions. Michael Lehman, président de la jeune association professionnelle des soins en psychiatrie forensique ([FPFP](#)), nous a fait part du soutien et de la collaboration de cette association.

1.4.2. **Nouvelles impulsions pour une dynamique suprarégionale**

Afin de donner une impulsion à la dynamique suprarégionale selon la stratégie, Swiss Nurse Leaders a élaboré, en septembre 2022, un projet de collaboration suprarégionale qui s'appuie sur les initiatives décrites sous 1.4.1. Ce projet propose la création d'un groupe de pilotage ainsi que de groupes de travail sur les thèmes suivants :

- Conditions de travail et financement
- Forfaits ambulatoires
- Intégration des ANP.
- Educational Level Nursing

Après consultation des partenaires, la mise en œuvre débutera au dernier trimestre 2022. Ces efforts suprarégionaux ont pour objectif de conférer plus de visibilité et de poids à nos demandes par le biais de prises de position et d'actions communes. Les expériences faites dans le cadre de la collaboration précitée mais aussi dans le cadre du réseau Soins infirmiers (chap. 5.2) ou concernant le lancement du premier baromètre CNO (chap. 3.1.1) nous permettent de considérer ce potentiel de manière très positive.

1.5 **Nouveau format d'échange : zoom-flash à l'heure du déjeuner**

Afin d'encourager l'information et l'échange avec nos membres à propos de sujets d'actualité et de best practices, nous avons introduit un nouveau format aisément accessible : les **zoom-flashes à l'heure du déjeuner**. Un-e conférencier-ère informe sur un sujet d'actualité entre 12 h 30 et 13 h 30 ; un échange et une discussion ont lieu ensuite. De juin à octobre se sont déroulés quatre zoom-flashes sur les thèmes suivants :



28.06.22	Christoph Schöni & A.-G. Bütikofer, H+	Forfaits ambulatoires
13.09.22	Sophie Ley, ASI	Mise en œuvre de l'article constitutionnel 117 b (Initiative des soins) - FR
22.09.22	Yvonne Ribj, ASI	Umsetzung Verfassungsartikel 117 b (Pflegeinitiative) - DE
13.10.22	Christoph Golz, HES bernoise	Etude STRAIN

Ce format suscite beaucoup d'intérêt ; selon le sujet traité, jusqu'à 60 personnes y ont pris part. Les zoom-flashes sont gratuits et ouverts exclusivement aux membres.

(1,4,7,8,9,10,12)

1.6 Innovations et adaptations au sein du comité et du secrétariat central

Le comité et le secrétariat central doivent être armés pour réaliser les visions décrites dans la stratégie X.0. Des premiers pas dans cette direction ont débuté durant l'année sous revue et ont été partiellement introduits en rapport les changements survenus au secrétariat central. Le rapport entre ambitions et ressources reste un défi.

1.6.1. Renforcement du comité

Les nouveaux statuts prévoient la possibilité d'étendre le comité jusqu'à douze personnes. Compte tenu du volume de travail actuel et de l'importance de l'intégration des spécificités régionales et des sujets à traiter, Swiss Nurse Leaders a publié en mai 2022 un appel à candidatures. Dans sa séance du 27 septembre 2022, le comité a décidé de proposer pour élection à l'assemblée générale deux nouveaux membres du comité.

Le travail du comité est bénévole. Cet engagement est assumé en plus du travail dans les institutions où la charge de travail reste importante. Mais s'engager dans le cadre de notre association apporte aussi des avantages clairs : accès direct aux informations actuelles, possibilité d'exercer une influence, de rencontrer d'autres spécialistes enthousiastes et d'étendre le réseau.

1.6.2. Changement au secrétariat central

Lors de l'assemblée générale 2021, le comité a proposé de redimensionner la dotation en personnel au secrétariat central au vu des finances, en la faisant passer de 120 à 90 %. Le poste de la secrétaire générale était vacant à ce moment-là jusqu'à la mi-mars 2022. Depuis le 15 mars 2022, c'est Barbara Zosso qui dirige le secrétariat général en tant que secrétaire générale avec un taux d'occupation de 50 %. Ruth Wyssbrod qui travaillait comme collaboratrice administrative à 40 % au secrétariat général depuis janvier 2021 a décidé de quitter l'association à fin septembre 2022. Nous la remercions pour son précieux soutien et lui souhaitons bonne chance.

Suite à la nouvelle occupation du poste administratif, le comité a décidé, au vu de l'importante charge de travail liée à la mise en œuvre de la stratégie X.0 et sur proposition de la secrétaire générale, d'augmenter progressivement le pourcentage du poste administratif, de le revaloriser et de le répartir sur deux personnes. Nous nous réjouissons d'accueillir Claudia Wyss-Schmidlin (dès le 1.10.22) et Ariane Guggisberg (dès le 1.1.2023), qui travailleront ensemble comme assistantes de la direction. Les taux d'occupation seront augmentés progressivement et s'élèveront en avril 2023 à 80 % au total. Le développement positif de l'association et des nombreuses initiatives nouvelles dans le cadre de la stratégie X.0 est ainsi pris en compte. La situation financière de l'association est suivie attentivement dans cette optique.

2 Groupes régionaux

Le besoin de collaboration et d'échange parmi les cadres soignants apparaît aussi dans les activités des groupes régionaux SNL. Dans le cadre de ces groupes régionaux, les connaissances spécialisées sont partagées, les expériences échangées et le réseau régional est étendu. C'est l'interaction du travail dans les groupes régionaux, le comité et le secrétariat central qui fait la force de l'association, interaction que nous souhaiterions étendre et renforcer. Les activités et dynamiques des groupes régionaux sont différentes. Ceux-ci contribuent largement à la mise en œuvre de la stratégie X.0. Un grand merci pour cet engagement important et bénévole !

(1,2,5,6,7,8,10,14)



Groupes régionaux SNL

Le besoin de collaborer et d'échanger est important. Les groupes régionaux permettent le partage des connaissances spécialisées et l'élargissement du réseau. C'est l'interaction du travail dans les groupes régionaux, le comité et le secrétariat central qui fait la force de Swiss Nurse Leaders, interaction que nous souhaiterions étendre et renforcer. Les activités et dynamiques des groupes régionaux sont différentes. Ceux-ci contribuent largement à la mise en œuvre de la stratégie X.O.

Groupe régional	Présidence / Direction	Activités principales	Description
Berne	Martina Zuber , directrice des soins infirmiers, domicile Berne	<ul style="list-style-type: none"> • Contacts réguliers avec les autorités, associations, organisations de la santé et de la formation ainsi qu'avec les organisations et représentants de la politique • Influence sur les décisions de politique de santé et collaboration (inter)disciplinaire avec des partenaires. • Sièges dans différents comités du canton de Berne et représentation des intérêts de la gestion des soins 	<p>Au cours de la période sous revue ont eu lieu quatre séances du comité et l'assemblée générale. La collaboration institutionnalisée et notre engagement au sein des différents comités a aussi été maintenue en 2021-2022.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nous nous sommes occupés du sujet de la promotion du personnel qualifié et de l'attrait de la profession soignante et nous sommes représentés dans un groupe de travail qui traite de ce sujet. - Dans le domaine de la formation, il a été question de la différence des indemnités de stage pour les étudiants ES et la procédure d'admission des étudiants ES a été adaptée. En collaboration avec l'OdA Berne, nous nous sommes engagés auprès de l'OdA Santé en faveur d'une procédure de qualification simplifiée pour les ASSC.

			<ul style="list-style-type: none"> - Du côté SNL, le projet de transformation nous a occupés de manière intensive.
Suisse orientale Grisons	Carmine DiNardo , directeur des services infirmiers et thérapies, services psychiatriques Sud	<p>Thèmes principaux des séances durant la période sous revue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers • Pénurie de personnel • Structure tarifaire pour la réadaptation hospitalière (St-Reha) 	<p>Deux séances ont été tenues avec respectivement 14 et 19 membres. Les discussions et les échanges ont toujours été passionnants parmi les membres. Les sujets suivants ont été traités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Initiative sur les soins infirmiers – Evaluation de la votation - Brève présentation de « St-Reha » : principes de base, changements probables - Comment le remplacement au pied levé est-il réglé dans vos institutions ? Y a-t-il des indemnités / goodies ? - Organisation des soins : comment se présente la situation sur le plan du recrutement ? Organisation d'urgence en cas d'absences subites (services de piquet / Pool) ? - Engagement d'infirmières cliniques / spécialistes cliniques - Constitution du groupe technique SNL Réadaptation Suisse orientale - Mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers – Etat des choses dans les institutions - Pénurie de personnel soignant
Suisse du Nord-Ouest	Volker Tempelmann , directeur du domaine Soins infirmiers &	Priorités thématiques des réunions :	<p>Au cours de la période sous revue quatre réunions en ligne d'une heure ont eu lieu. Cette forme de réunions a fait ses preuves ; elles sont efficaces et permettent de gagner du</p>

	<p>MTTD, Hôpital cantonal d'Aarau</p> <p>Miguel González, CNO clinique de réadaptation Bellikon</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Constellations de l'équipe (personnes reprenant une activité, nouvelle génération de soignants, etc.) • Fidélisation des collaborateurs • Pénurie de personnel soignant • Mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers 	<p>temps. Le rendez-vous physique prévu a dû être repoussé et il est maintenant programmé en automne 2022. Thèmes de ces réunions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expériences avec les personnes reprenant une activité. Exposé introductif du Claraspital de Bâle qui mène un tel programme depuis 2011. - Qu'est-ce qui caractérise une équipe aujourd'hui ? - Utilisation du e-learning - Conserver les collaborateurs - Génération X-Y-Z & Alpha - Des thèmes d'actualité comme la pénurie aiguë de personnel et l'initiative sur les soins infirmiers ont également été discutés.
<p>Suisse centrale</p>	<p>Laura Rey, direction des soins infirmiers médecine interne, Hôpital de Schwytz</p> <p>Karl-Heinz Manser, direction des soins infirmiers, Hôpital de Schwytz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstitution du groupe régional • Définition de la méthode de travail 	<p>Après s'être dissous en 2021, le groupe régional s'est reconstitué en 2022 sous la direction de Laura Rey et Karl-Heinz Manser.</p> <p>Le groupe s'est réuni une fois avec une faible participation. Il a défini la méthode de travail et les thèmes à traiter. Les échanges ont été très appréciés. Quatre réunions sont prévues par an. D'après les premières constatations, l'intérêt et la volonté de participer semblent augmenter.</p>

Zurich-Glaris	Ilona Schmidt , Secrétaire générale Palliaviva	Deux conférences ont été organisées durant l'année sous revue : <ul style="list-style-type: none"> • Mars 2022, conférence « Du facteur coûts au facteur succès, gestion d'entreprise stratégique : comment les soins peuvent-ils se positionner ? » • Septembre 2022, conférence « Besoin et exigences des différentes générations » 	Mario Desmedt a présenté les objectifs de Swiss Nurse Leaders à la conférence du mois de mars 2022. Nouveaux membres au comité : Caroline Baldegger, direction d'équipe Spitex Zimmerberg, Nadine Egloff, direction du domaine chirurgie, Hôpital cantonal de Winterthour, Bernadette Meier (membre passif), directrice des soins infirmiers OP, Hôpital universitaire de Zurich
Romandie	Mario Desmedt , directeur des soins infirmiers, Hôpital ophtalmique Jules-Gonin	<ul style="list-style-type: none"> • La priorité a été la nouvelle constitution du groupe régional et la fixation des modalités de la collaboration 	Après le départ à la retraite de Patrick Genoud et Philippe Ryckx, les membres restants ont décidé de développer le format des rencontres, sur la base des rencontres des directions des soins infirmiers de la Suisse italienne ; ces rencontres comprennent les personnes suivantes : Catherine Citherlet (Hôpital du Jura) ; Isabelle Lehn (CHUV) ; Sandra Merkli (HUG) ; Hélène Hertzog (Hôpital du Valais) ; Sandra Jeanneret (Hôpital Neuchâtel) ; Aline Schuwey (HFR) ; Jose Iglesias (Hôpital Riviera Chablais) ; Samuel DeMarco (HJBE) ; Rosa Amalia Bernasconi (EOC) ; Claudia Lüthi & Nadine Morgenthaler-Beuttenmüller (Centre hospitalier Bienne) ; Krystel Vasserot (CHUV)
Tessin	Silvia Goncalves , directrice des services	Priorités durant la période sous revue :	Durant l'année sous revue, il y a eu une séance en présentiel et trois séances en ligne. Les rencontres de cette année avaient

infirmiers, Ente ospedaliere cantonale

- Fixation des objectifs du groupe régional ainsi que visualisation des activités SNL dans le canton
- Défis et attrait de la profession soignante
- Conditions de travail des soignants

pour objectif principal de fixer les domaines de travail pour le comité du groupe régional du Tessin. Un document permettant de rendre visible SNL dans le canton du Tessin est en cours d'élaboration.

Les sujets suivants ont été traités dans les séances du comité :

- Fidélisation du personnel soignant
 - Défis à venir pour l'attrait du travail de soins et la résistance de notre profession
 - Conformément aux discussions nationales et internationales : les conditions de travail des soignants au Tessin ont fait l'objet de discussions.
-

3 Projets

Le comité Swiss Nurse Leaders a lancé des projets novateurs au cours de l'année sous revue et collaboré à de nombreux projets.

(2,5,10,11,12,13)

3.1 Projets sous la direction de Swiss Nurse Leaders

3.1.1. Premier baromètre CNO suisse

Responsables : Mario Desmedt, Markus Loosli, Daniel Mohr

Objectif : en rapport avec les travaux de mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers au moyen d'une enquête menée auprès des directeurs - trices des soins infirmiers – soit le premier baromètre CNO suisse – découvrir des informations et des évaluations concernant la situation du travail dans les institutions.

Calendrier : Le premier baromètre CNO a été organisé en juillet / août. Environ 150 directeurs-trices des soins infirmiers ont participé à l'enquête. Sur la base des résultats, des articles ont paru aussi bien dans la presse alémanique que romande. Les résultats ont aussi été publiés sur LinkedIn. L'enquête sera actualisée à l'aide des retours reçus, avec la collaboration de l'APSI et de l'ASI et, le cas échéant, avec un partenaire. Des entretiens ont actuellement lieu à ce propos. L'année prochaine, le baromètre CNO sera reconduit.



3.1.2. Projet Educational Level Nursing

Responsable: Mario Desmedt

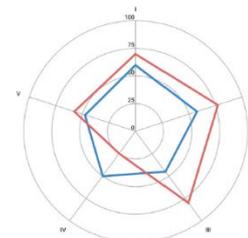
Objectif : Rédaction d'une prise de position concernant le niveau de formation requis pour les infirmières et les infirmiers lors de l'entrée dans la profession.

Calendrier : Le projet a été introduit en 2021. Un protocole qui décrit la méthodologie a été établi, présenté à des chercheurs expérimentés et mis en œuvre. Ensuite, un examen de la portée (scoping review) a été effectué ; il comprend une analyse des examens systématiques et un résumé des positions et directives des associations de soins européennes et internationales. Un premier article sera présenté pour publication (automne 2022). La mise en œuvre du document de prise de position sera discutée dans des organismes régionaux et suprarégionaux.

3.1.3. Auto-Evaluation leadership-model

Responsable : Mario Desmedt

Objectif : Mettre à disposition un outil d'autoévaluation automatisé basé sur le modèle leadership de Swiss Nurse Leaders. Description et téléchargement du Leadership Model Swiss Nurse Leaders sous : <http://www.swissnurseleaders.ch/de/gestion-et-innovation/leadership-model.html>



Calendrier : L'outil d'évaluation a été automatisé et simplifié une nouvelle fois. Une fois les derniers tests pratiques terminés, il sera mis à la disposition de nos membres. Les membres disposeront de cet outil amélioré fin 2022.

3.2 Collaboration à des projets

3.2.1. Article constitutionnel 117 b (mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers)

Responsable : Comité

Objectif : Soutien de la mise en œuvre coordonnée, efficace et durable de l'article constitutionnel.

Calendrier : cf. chap. 1.4 Constitution des groupes de travail en automne 2022. Des ateliers répartis en fonction des régions linguistiques auront lieu en 2023, en vue d'élaborer des propositions qui seront ensuite regroupées et déboucheront sur une prise de position commune.



3.2.2. Poursuite du projet DRG – CHOP

Responsable : Carmen Dollinger

Objectif : Continuer à influencer de manière importante sur le développement du CHOP (et d'autres classifications) une fois achevé le projet [NursingDRG](#).



Calendrier : Les deux associations ASI et Swiss Nurse Leaders ont obtenu beaucoup pour les hôpitaux et leurs services de soins avec le lancement et la poursuite du projet NursingDRG durant de nombreuses années. Les cas requérant une charge de soins élevée sont visualisés grâce au codage CHOP 99.Cx depuis 2014. Depuis 2017, des rémunérations supplémentaires peuvent être facturées et, à partir de 2022, il y aura différents splittings DRG qui se référeront explicitement aux points pour le traitement de soins infirmiers complexes. En outre, les directions des soins infirmiers et le management hospitalier ont obtenu un instrument supplémentaire pour planifier les ressources. Par décision du comité de pilotage, il a été mis fin au projet NursingDRG en décembre 2021 après 13 ans.

Afin de continuer à influencer de manière importante sur le développement du CHOP (et d'autres classifications) après la fin du projet NursingDRG, l'ASI et Swiss Nurse Leaders ont présenté en été 2021 une proposition à l'Office fédéral de la statistique (OFS) afin de siéger de manière ordinaire dans le groupe d'experts TEEX. Fait réjouissant, Dante Cheda, qui collaborait déjà dans l'équipe de projet comme expert, représentera les deux associations auprès de l'OFS pour l'élaboration du code CHOP.

3.2.3. *Projet ANP*

Responsable : Annette Biegger

Objectif : En tant qu'organisation responsable de APN-CH Swiss Nurse Leaders tient à collaborer à la réglementation (définition des exigences, etc.) et à l'enregistrement des APN et à faire avancer les travaux.

Calendrier : L'organisation APN-CH, fondée en 2019, a enregistré environ 100 titres APN depuis mars 2021. En 2022, différentes tables rondes ont eu lieu sur le sujet. SNL y était représentée par Annette Biegger.



3.2.4. *CAS Health Care Leadership & Management de Wittlin Stauffer*

Responsable : Carmen Dollinger

Objectif : Le partenaire de coopération Wittlin & Stauffer et Swiss Nurse Leaders collaborent avec l'intention d'acquérir et d'approfondir les domaines reproduits dans le leadership model et les tâches essentielles correspondantes (éléments clés) avec l'aide de la filière de formation *CAS Health Care Leadership & Management*. Le leadership model de SNL est à la base de la filière de formation, sur le fond les modules sont conçus d'après les objectifs du modèle. Cette année aussi le CAS a affiché complet, en avril 24 participants-tes ont commencé cette formation.

Calendrier : La filière d'études débute chaque année, elle comprend 18 jours de formation et s'étend sur 10 mois.

CAS Health Care
Leadership &
Management



3.2.5. *Plateforme OdaSanté*

Responsable : Krystel Vasserot

Objectif : Swiss Nurse Leaders veut jouer un rôle clé dans le projet « Titres de formation dans les soins et l'accompagnement ». Ce projet a pour objectif de développer une vision consolidée et globale du champ professionnel des soins et des exigences futures en la matière. De ce point de vue, il s'agit de vérifier à l'aide de situations concrètes, orientées vers l'avenir et issues du quotidien, la cohérence des profils professionnels actuels dans les soins et d'en déduire les exigences en matière d'harmonisation et d'implantation des futurs profils professionnels dans les soins.

Calendrier :

Projet partiel 1a I terminé

Elaboration de scénarios de tendances basés sur des évidences concernant les exigences posées aux professions dans les soins de demain.

Projet partiel 1b I terminé

Elaboration d'un instrument permettant de recenser les exigences futures de manière transversale et en fonction des compétences. L'instrument sera utilisé et testé dans les ateliers.

Projet partiel 2 | atelier sur les professions (mars – septembre 2022) | terminé

Cohérence au niveau des professions – examen des exigences définies actuellement par rapport aux futures exigences.

Projet partiel 3 | décembre 2022 – février 2023

Cohérence au niveau du champ professionnel – Validation des résultats des ateliers sur les professions et contrôle de la cohérence des interfaces avec d'autres professions.

Projet partiel 4: gestion du savoir | à partir de mars 2023

Déduction des besoins de réforme dans les différentes prescriptions sur la formation, documentation de la méthodologie.

3.2.6. Allianz Peer Review

Responsable : Daniel Mohr

Objectif : Swiss Nurse Leaders en tant que membre de l'alliance Peer Review (FMH, H+ et Swiss Nurse Leaders) a soutenu, au cours des dernières années, sur le plan des idées et financièrement, le [projet des évaluations interprofessionnelles par les pairs en psychiatrie](#).

Les évaluations interprofessionnelles sont des procédures facultatives visant à garantir la qualité. Des processus et des interfaces sont analysés au moyen des dossiers de patients afin de reconnaître des schémas dans les processus de traitements. L'accent est mis sur le dialogue collégial avec une équipe à l'échelle de la clinique. L'objectif est de déclencher un processus d'amélioration continu et d'établir une culture ouverte d'apprentissage et de sécurité. Dans les hôpitaux, les évaluations interprofessionnelles par les pairs font partie depuis longtemps des procédures de gestion de la qualité (QM) établies.

Calendrier : Après des évaluations pilote dans six hôpitaux psychiatriques de Suisse alémanique et dans deux cliniques de Romandie, la procédure pourra être proposée comme solution pour la branche à partir du 01.01.2023. Ainsi, avec ce processus, les cliniques psychiatriques pourront remplir une partie des exigences légales selon l'art. 58a LAMal. L'organisation responsable est H+.

3.2.7. Directives nationales pour la pratique des soins

Responsable : Daniela Bieri

Objectif : Le groupe de projet pour les « lignes directrices des soins nationales » a poursuivi son travail à la suite d'une enquête menée auprès de nos membres avec l'objectif de créer une organisation durable qui met à jour, diffuse, développe et rend utilisables les preuves actuelles et les recommandations pour les soins en Suisse d'une manière utile et valide. Le projet comprend quatre paquets de travail (PT) avec les objectifs suivants :



1. Créer une structure juridique pour l'organisation qui garantit le développement, l'actualisation, la diffusion et l'évaluation du premier guide suisse.
2. Piloter et développer le processus d'élaboration.
3. Garantir que le premier guide suisse soit disponible sur une plateforme dans les trois langues nationales et en anglais.
4. Elaborer des possibilités pour la durabilité et le développement du système.

Calendrier : Lors de la présentation du projet en vue d'obtenir une aide financière, Swiss Nurse Leaders a soutenu le projet auprès de la Commission fédérale pour la qualité avec une Loi. La CFQ a refusé le projet ; le groupe de travail le remanie car il est prévu de le lui soumettre à nouveau.

3.2.8. INTERSCALE

Responsable : Luzia Schenk

Objectif : Au cours des années passées, Swiss Nurse Leaders a participé, dans le cadre du groupe des parties prenantes, à l'étude [INTERCARE](#) de l'Institut des sciences infirmières de l'Université de Bâle. INTERCARE avait pour objectif de réduire le nombre des hospitalisations évitables de résidents EMS en renforçant l'expertise gériatrique sur place. Entre-temps, l'étude a montré l'efficacité d'INTERCARE ; en outre, des indications concernant la rentabilité des coûts d'INTERCARE ont aussi pu être mises en évidence. Désormais, il est prévu de poursuivre INTERCARE, sous la forme d'une scale-up. Pour la scale-up, il faut examiner comment on peut soutenir les EMS de manière rentable pour pouvoir introduire un nouveau modèle de soins comme INTERCARE et travailler de manière continue à sa qualité. Madame Luzia Schenk, directrice des services infirmiers et secrétaire générale adjointe du Centre Schlossmatt Région de Berthoud, sera active dans l'étude de suivi INTERSCALE en tant que représentante de Swiss Nurse Leaders dans le groupe des parties prenantes.

Calendrier : Le projet s'étend sur 4 ans (2022 – 2025).

3.2.9. Projet CROWIS

Responsable : Krystel Vasserot

Objectif : Le projet [Crowd Working in Switzerland \(CroWis\)](#) est une analyse interdisciplinaire utilisant l'exemple des travailleurs temporaires en soins infirmiers.

Le travail temporaire modifie l'environnement de vie et de travail des personnes et a des conséquences sur leur sécurité sociale. Jusqu'à présent, la recherche s'est concentrée sur les avantages et les inconvénients du travail temporaire, en particulier chez les travailleurs non qualifiés.

Les conséquences ne sont pas claires lorsqu'il s'agit de travail temporaire par du personnel spécialisé et lorsque le placement a lieu via des plateformes en ligne. Le travail temporaire basé sur une plateforme a



le potentiel de créer des environnements de travail plus flexibles qui s'adaptent de manière optimale aux besoins des personnes et des entreprises.

Swiss Nurse Leaders, en sa qualité de faïtière des Directions de soins et donc d'employeurs, est extrême sensible aux formes de travail en général et au travail temporaire en particulier.

Avec cette étude multi-méthodes, la première partie consiste en un sondage transversal en ligne. L'enquête est actuellement en cours d'élaboration en allemand et en Français.

Les avantages attendus de CroWiS est multiple. Il permettra de faire des recommandations sur la nécessité d'une réglementation pour réduire les impacts négatifs et de développer un concept de surveillance pour l'analyse et l'observation des développements futurs.

Il fournira des recommandations aux organisations pour la mise en œuvre optimale de cette forme de travail et donnera des recommandations aux agents temporaires sur la meilleure application de cette forme de travail.



3.2.10. Autres projets

Projet / Comité	Depuis	Owner	Représentation Swiss Nurse Leaders
Groupe de résonance du groupe parlementaire santé psychique	depuis 2017	Groupe parlementaire santé psychique	Daniel Mohr
Projet Never Event-List	depuis 2021	Sécurité des patients Suisse	Mario Desmedt
Rapport sur le postulat Postulat 18.3602 Géraldine Marchand-Balet	Depuis 2021	Office fédéral de la santé publique OFSP	Mario Desmedt (groupe d'accompagnement)
Projet SPOTnat	2019-2022	Institut des sciences infirmières Bâle	Hannes Koch (mandat) CEO, Spitex Kriens
Enquête auprès des experts indicateurs de qualité dans les soins de longue durée	2020-2021	Institut des sciences infirmières Bâle	Ursi Rieder et Mario Desmedt
Plateforme prévention de la grippe	depuis 2017	OFSP / Public Health	Barbara Hürlimann
progress: sécurité de la médication dans les établissements médico-sociaux	depuis 2017	Fondation pour la sécurité des patients Suisse	Sabine Felber (directrice du domaine soins infirmiers et prise en charge Centre pour personnes âgées Emmen AG)

4 Manifestations Swiss Nurse Leaders

Durant l'année sous revue, Swiss Nurse Leaders a organisé ses propres manifestations : congrès, symposiums et zoom-flashes. Il s'agit d'offres qui s'adressent aux membres et en partie à d'autres cadres dirigeants ; ces manifestations servent à approfondir les sujets de leadership et de management et d'autres thèmes importants et favorisent l'échange et le réseautage. (2,5,9,10,11,12,14).

Date	Thème / Module	Nombre de participants
Congrès		
19.11.2021	<i>Leadership post-pandémie</i>	40
Symposium Résilience dans le management – modules d'approfondissement		
<i>Module I :</i>		
<i>Renforcer ma propre résilience en tant que cadre dirigeant</i> sous la direction du centre de résilience Suisse		
02.09.2022	• Berne, HES bernoise	25
09.09.2022	• Lausanne (fr)	19
21.09.2011	• Zurich, clinique universitaire Balgrist	30
24.10.2022 (prévue)	• Bellinzona, EOC (it)	57
Zoom-flash		
28.06.2022	<i>Forfaits ambulatoires</i> Avec Christoph Schöni & A.-G- Bütikofer, H+	25
13.09.202	<i>Mise en œuvre de l'article constitutionnel 117 b (initiative sur les soins infirmiers)</i> Avec Sophie Ley. ASI (fr)	13
22.09.2022	<i>Umsetzung des Verfassungsartikels 117 b (Pflegeinitiative)</i> Mit Yvonne Ribbi, SBK (de)	60
Prévu le 13.10.2022	<i>Etude STRAIN</i> Avec Christoph Golz, HES bernoise	12

Au cours de la période sous revue, les préparatifs pour le **congrès 2022 sur le thème « leadership positif – maintenant précisément ! »** qui se tiendra le 28.11.2022 à l'Eventforum à Berne ont été

importants. Le congrès est prévu dans un format plus grand que jusqu'ici. Il s'adresse aux cadres soignants de toute la Suisse ainsi qu'à d'autres cadres intéressés.

5 Groupes de travail, collaboration avec les organisations partenaires ; mandats & représentations

5.1 Réunions et groupes de travail comité et secrétariat central

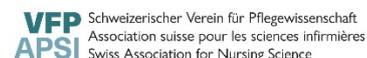
Le travail du comité a été intense. Afin de s'adapter aux réalités dans les institutions et pouvoir utiliser au mieux les connaissances spécialisées, les formats des séances du comité ont été développés. Les séances se sont tenues selon les besoins sur place, en ligne, dans des séances zoom compactes et par voie de circulaire.

Séances	Participants-tes	Nombre de séances
Comité	Tous les membres du comité, secrétaire générale et collaborateurs-trices du secrétariat central	2021 (Sept.- Déc.) : - 2 réunions en ligne, une journée - AG 2022 (Jan. - Sept.) : - 3 réunions sur place - 2 réunions en ligne, une journée - 2 réunions en ligne, compactes
Groupe de travail Modifications des statuts	Mario Desmedt, Daniela Bieri, Barbara Zosso	Déc. 21 - Avril 22 : - 6 réunions
Groupe de travail Congrès 2022	Barbara Zosso, Mario Desmedt, Daniela Bieri, Anette Bieger, Arda Teunissen, Ursi Rieder	Jan.- Sept. 22 : - 4 réunions en ligne
Groupe de travail Innovation (symposiums)	Daniel Mohr, Ursi Rieder, Barbara Hürlimann, Arda Teunissen, Ruth Wyssbrod, Barbara Zosso	Jan.- Sept. 22 : - 2 réunions en ligne - 3 discussions par circulaire
Bureau	Mario Desmedt, Daniela Bieri, Barbara Zosso, Ruth Wyssbrod	<i>Hebdomadaire</i>

5.2 Collaboration avec l'ASI et l'APSI dans le réseau soins infirmiers

Swiss Nurse Leaders collabore avec l'ASI et l'association pour les sciences infirmières APSI dans le cadre du réseau soins infirmiers. Cette collaboration permet de s'informer et de se coordonner mutuellement, d'harmoniser les positions et de présenter un front uni sur des demandes communes. En plus des rencontres semestrielles des présidents-tes, les secrétaires générales-aux des trois associations se retrouvent désormais pour des échanges réguliers – trois fois durant la période sous revue.

Un produit très réjouissant de cette collaboration renforcée est le baromètre CNO mentionné sous 3.1.1 qui a été lancé dans le cadre des travaux de mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers (paquet



de travail 2) sous la direction de Swiss Nurse Leaders et avec le soutien de l'ASI, de l'APSI et de VPPS. La mise en œuvre de l'article 117 b a constitué durant toute l'année un sujet important entre les trois associations.

Un échange bilatéral a eu lieu tant avec l'ASI qu'avec l'APSI dans le cadre de séances de comité, de régulières des secrétaires générales et d'autres organismes. Swiss Nurse Leaders apprécie la collaboration et elle est convaincue que cette collaboration peut déboucher sur des initiatives et des synergies fructueuses.

5.3 Représentations de Swiss Nurse Leaders dans les comités et les projets

Afin de garantir la mise en œuvre de notre plan stratégique et de nos objectifs, nous nous assurons que Swiss Nurse Leaders est représentée dans des comités et projets importants. Les modalités de la communication ont été améliorées.

Comité	Représentant-e Swiss Nurse Leaders	
Comité OdASanté (Siège de H+)	Stefan Kuhn, (jusqu'en mai 2022) Sandra Jeanneret, directrice des soins infirmiers Hôpital neuchâtois HNE (depuis juin 2022)	
Comité H+	Sandra Jeanneret (mandat), directrice des soins infirmiers Hôpital neuchâtois HNE	
Comité APN-CH	Jean-Luc Tuma, anc. Directeur général Centre santé La Pierre Blanche, Estavayer-le-Lac	
H+ FKQ (commission spécialisée qualité)	Krystel Vasserot, directrice des soins infirmiers CHUV, membre du comité SNL	 Qualität (FKQ)
ENDA-Board	Arda Teunissen, COO Spitex Zurich, membre du comité SNL	
ASI réseau ABTP (soins thérapeutiques d'activation et d'accompagnement)	Krystel Vasserot	
ASI réseau qualité	Krystel Vasserot	

6 Prises de position, médias & communication

Le comité a pris position sur différents sujets au cours de la période concernée, rédigé des articles et a été actif sur les réseaux sociaux. Les membres et autres personnes intéressées ont été informés par newsletter sur les travaux actuels. La communication est un élément essentiel de la gestion de communauté (community management) qui permet d'influencer et de copiloter le domaine de la santé.



(2,5,9,10,11,12,14)

Prises de position

Lettre ouverte à la politique suisse sur le thème urgence dans les soins	Déc. 2021
Prise de position concernant les conditions d'admission dans les HES (demande du prof. Gerber-Grote)	Déc. 2021
Prise de position concernant une déclaration dans un rapport de la SRF sur le sujet de la mobilisation du personnel soignant malade (COVID.19)	Fév. 2022
Prise de position sur l'actualisation du document Directives éthiques dans la pratique des soins (ASI)	Août 2022
Lettre du conseil d'administration de l'Hôpital cantonal d'Aarau concernant la décision de supprimer la position du directeur des soins infirmiers	Sept. 2022

Articles parus dans Compétence H+

Compétence H+

Mario Desmedt	<i>Des infirmières et des infirmiers forts</i>	Oct. 2021
Mario Desmedt	<i>Starke Pflege – Umsetzung der Initiative</i>	Avril 2022
Daniel Mohr, Eduard Felber	<i>Mehr Fachpersonal -auch für die Psychiatrie</i>	Juin 2022
Silvia Goncalves, Cristina de Barros Lina, Annette Bieger	<i>Gestion du personnel infirmier avant et après la pandémie</i>	Août 2022
Christine Reichert, Arda Teunissen	<i>APN / Telemedizin – Neues Versorgungsmodell</i>	Oct. 2022

Réseaux sociaux / LinkedIn

Notre compte LinkedIn suscite beaucoup d'engouement ! En juin 2021, nous avons lancé le compte, un an plus tard nous félicitons d'avoir plus de 2000 followers ! En une année nous avons rédigé plus de 270 articles qui ont souvent été partagés et commentés. Notre réseau et nos articles sont très bien accueillis. Ainsi, nous avons pu apporter une contribution importante au renforcement de la communauté comme le prévoit la stratégie X.O.



Newsletter - INFOPOST

Au cours de l'année sous revue, 3 INFOPOST-Newsletters ont été envoyées aux membres et autres personnes intéressées. La Newsletter informe sur des thèmes d'actualité, les activités des associations et les manifestations à venir. L'INFOPOST-Newsletter a été adressée à quelque 400 personnes.



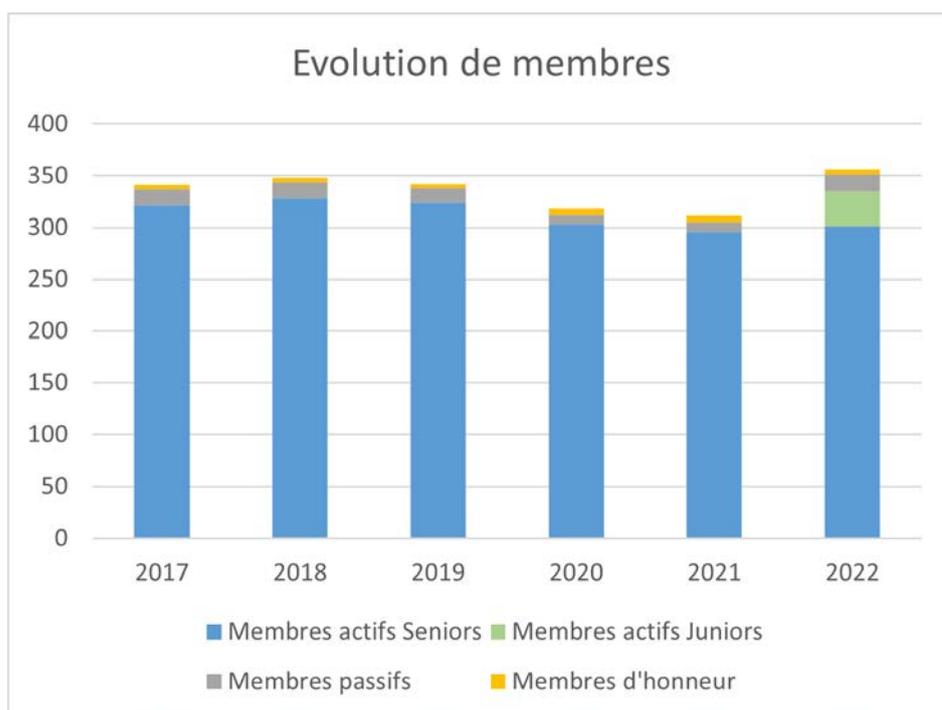
C Chiffres et faits

Evolution du nombre des membres et de la structure

La baisse du nombre des membres depuis quelques années a été l'une des raisons de la transformation de l'association qui s'est concrétisée dans la stratégie X.0. Nous constatons avec plaisir que cette stratégie et donc les innovations qui l'accompagnent (cf. chap.1) ont été appréciées des membres, ce qui se reflète dans l'augmentation de leur nombre en 2022.

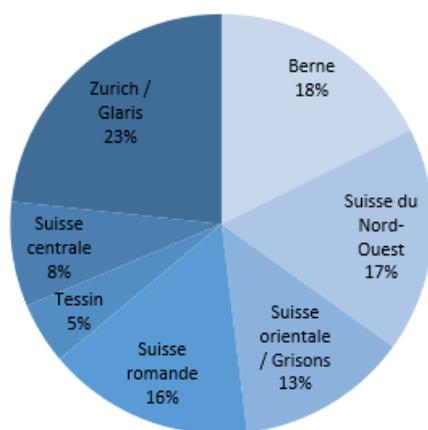
	2017	2018	2019	2020	2021	2022*
Membres actifs	321	328	324	303	296	335
dont Juniors						34
dont Seniors						301
Membres passifs	16	16	14	9	9	16
Membres d'honneur	4	4	4	6	6	5
TOTAL	341	348	342	318	311	356

*Etat 26.10.2022



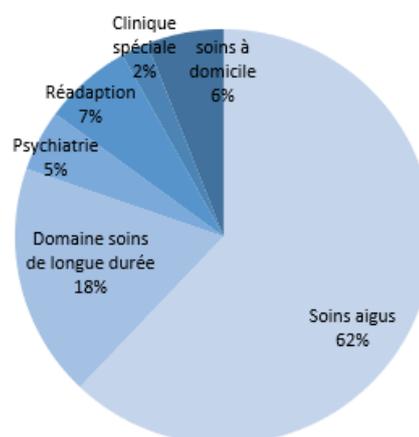
Répartition des membres actifs
...selon le groupe régional

		année précédente
Berne	59	49
Suisse du Nord-Ouest	58	46
Suisse orientale / Grisons	44	44
Suisse romande	53	56
Tessin	16	16
Suisse centrale	27	28
Zurich / Glaris	78	73
TOTALE	335	296



...selon le domaine spécialisé

		dont femmes	dont hommes
Soins aigus	208	152	56
Domaine soins de longue durée	61	49	12
Psychiatrie	16	6	10
Réadaptation	23	18	5
Clinique spéciale	7	4	3
Soins à domicile	20	15	5
TOTALE	335	244	91



Finances

Sur la base des déficits annuels réalisés au cours des années précédentes, le comité Swiss Nurse Leaders avait un objectif déclaré en 2021, à savoir freiner la spirale descendante, stabiliser la situation financière et mener l'association vers un avenir durable sur le plan financier. Sur la base d'une analyse détaillée de la situation financière, le comité a élaboré des scénarios possibles et pris des mesures qui se sont finalement traduites dans la stratégie X.0. Les premières mesures ont été introduites en 2021, elles déploient déjà des effets : pour 2021, le déficit ne s'élève plus « qu'à » CHF 640.30 et se situe nettement en dessous du déficit budgété. Les mauvais résultats des années précédentes ont donc pu être freinés, la situation financière de l'association s'est stabilisée. Pour les résultats détaillés, consulter le rapport financier.

http://www.swissnurseleaders.ch/fileadmin/user_upload/2021_Finanzbericht_Rapport_financier_dt.pdf

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat	-12'755	13'283	10'486	-14'681	-16'510	-33'633	-640.30

Le budget présenté à l'assemblée générale pour l'année 2023 est équilibré.

Le comité est confiant que les mesures introduites en rapport avec la stratégie X.0 et combinées à une discipline budgétaire rigoureuse et une surveillance étroite de la situation financière de l'association marqueront un tournant dans les années à venir, autrement dit, elles conduiront à une nouvelle stabilisation et, à moyen terme, à une amélioration durable de la situation financière.

Comité et secrétariat central

Membres du comité

- Mario Desmedt (président)
- Daniela Bieri (vice-présidente)
- Annette Biegger (depuis nov.20)
- Carmen Dollinger
- Barbara Hürlimann
- Markus Loosli (depuis juin 21)
- Daniel Mohr (depuis nov. 20)
- Ursi Rieder
- Arda Teunissen
- Krystel Vasserot

Collaboratrices du secrétariat central

Secrétaire générale

- Barbara Zosso (depuis le 15.3.22)

Collaboration au sein du secrétariat central / assistance de la direction :

- Ruth Wyssbrod (jusqu'au 30.09.22)
- Claudia Wyss-Schmidlin (dès le 1.10.22).
- Ariane Guggisberg (dès le 1.1.23)

Organe de révision

- DieWirtschaftsprüfer.ch AG

D Annexe : Etapes de mise en œuvre stratégie X.0

Défi

Etapes de mise en œuvre 2022-2025

Nous travaillons en réseau à l'interne et à l'externe sur les plans local, cantonal et national et exerçons notre influence

1. Faire en sorte que Swiss Nurse Leaders soit personnalisée et approchable
2. Approbation et mise en œuvre active d'un concept de communication et de Community Management

Coordination au sein du réseau de soins infirmiers

Nous voulons co-piloter la prise en charge d'une personne dans un contexte interprofessionnel du système de santé

3. Par ses contributions, l'association invite à une réflexion sur la responsabilité des dirigeants, donne des impulsions pour le développement futur, met à disposition des connaissances et reconnaît des tendances
4. L'association défend une politique de formation destinée à renforcer les soins infirmiers et la gestion des soins. Celle-ci permet aux membres de mettre en place une prise en charge axée sur le patient, sûre, efficace, efficiente et équitable.

L'association est un partenaire incontournable pour les membres et pour toutes les institutions et organisations du système

Nous répondons aux exigences de diversité des tâches de direction dans tous les settings

5. Swiss Nurse Leaders représente de manière équilibrée les différents settings et générations dans le cadre d'une prise en charge intégrée et sur la base d'une compréhension commune du leadership
 6. La diversité est entretenue activement en tant qu'élément du succès. Les différents settings, générations et genres sont représentés au sein du comité
-

Nous voulons co-piloter la prise en charge d'une personne dans un contexte interprofessionnel du système de santé

1. Par ses contributions, l'association invite à une réflexion sur la responsabilité des dirigeants, donne des impulsions pour le développement futur, met à disposition des connaissances et reconnaît les tendances
 2. L'association défend une politique de formation destinée à renforcer les soins et la gestion des soins. Celle-ci permet aux membres de mettre en place une
-

prise en charge axée sur la personne, sûre, efficace, efficiente et équitable

3. L'association est un partenaire incontournable pour les milieux politiques et pour toutes les institutions et organisations du système de santé

Nous répondons aux exigences de la diversité des tâches dirigeantes dans tous les contextes

4. Swiss Nurse Leaders représente de manière équilibrée les différents settings et générations dans le cadre d'une prise en charge intégrée et sur la base d'une compréhension commune du leadership
 5. La diversité est entretenue activement en tant qu'élément du succès. Les différents settings, générations et genres sont représentés au sein du comité
-