

Geschäftsbericht 2023



A	EDITORIAL	2
B	JAHRESBERICHT 2023 SWISS NURSE LEADERS	3
1	SCHWERPUNKTE	3
2	MITGLIEDERVERSAMMLUNG	10
3	REGIONALGRUPPEN	10
4	PROJEKTE	16
5	VERANSTALTUNGEN SWISS NURSE LEADERS	20
6	ARBEITSGRUPPEN, MANDATE & VERTRETUNGEN	22
7	STELLUNGNAHMEN, MEDIEN & KOMMUNIKATION	24
C	ZAHLEN UND FAKTEN	26
D	ANHANG: UMSETZUNGSSCHRITTE STRATEGIE X.0	30

Oktober 2024 / Vorstand und Geschäftsstelle Swiss Nurse Leaders

A Editorial

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Alles beginnt mit einer Vision. Dem unbändigen Drang, etwas Gutes zu schaffen. Vierzig Jahre später sind wir die „Glücklichen“, die 2024 ein Jubiläum feiern dürfen. Auf unsere Weise haben wir versucht, die ursprünglichen Ambitionen zu übertreffen.

Ein Verband ist wie ein Individuum, eine Person, ein Lebensweg mit Höhen und Tiefen, mit Ereignissen, die den Verlauf bestimmen und unsere derzeitige Verfassung sowie unsere aktuellen Bestrebungen prägen. Eine Vielzahl von Interaktionen, die die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft formen.

Die Qualität dieser Interaktionen ist die DNA unseres Verbandes. Sie nähren unsere Leidenschaft und Ambitionen für Führung und Management in der Pflege. Sie erfordern eine Bescheidenheit, die all jenen eigen ist, die sich der Bedeutung ihrer Funktion bewusst sind.

Dem Verband Swiss Nurse Leaders geht es gut. Unsere Partner suchen uns auf und schätzen die Zusammenarbeit. Unsere Struktur ist professioneller geworden, die Zahl der Mitglieder wächst Woche für Woche. Wir sind ein Verband von Führungskräften, der einen Unterschied macht.

Einen Zyklus abzuschließen, um einen neuen zu eröffnen, ist eine Kunst für sich. Wir haben uns daran gewöhnt, dies mit Ihnen zu tun. Und so stehen Sie nun vor der Aufgabe, unsere bisherigen Erfolge zu bewerten, um die nächste Strategie festzulegen, um Akzente für Entwicklung und Konsolidierung zu setzen.

Unser Verband wird dorthin gehen, wo Sie den Weg weisen. Wir haben die überregionale Dynamik, Ihre Rückmeldungen und Ihre Teilnahme und an unseren Veranstaltungen sehr geschätzt. Diese Interaktion zwischen Mitgliedern, Regionalgruppen, Generalsekretariat und Vorstand ist eine unserer Stärken, die es zu pflegen gilt.

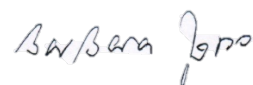
Viel Freude beim Lesen dieses Geschäftsberichts und bis bald!



Mario Desmedt
Präsident
Swiss Nurse Leaders



Daniela Bieri
Vize-Präsidentin.....
Swiss Nurse Leaders



Barbara Zosso
Geschäftsführerin
Swiss Nurse Leaders

B Jahresbericht 2023 Swiss Nurse Leaders

Vorbemerkung: Der vorliegende Geschäftsbericht bezieht sich neu auf das *Kalenderjahr 2023* – und nicht wie die bisherigen Berichte auf die Periode von Oktober bis September. Grund dafür ist der beschlossene Wechsel der Mitgliederversammlung von Herbst auf Frühling ab dem Jahr 2025. Der Geschäftsbericht 2023 beruht deshalb im Wesentlichen auf dem von der Mitgliederversammlung am 17.11.2023 verabschiedeten Geschäftsbericht Oktober 2022 – September 2023, aktualisiert und ergänzt durch die Aktivitäten im Zeitraum von Oktober – Dezember 2023.

Die Tätigkeiten 2023 orientierten sich an der im 2021 verabschiedete [Strategie X.0](#), die massgebend ist für die strategische Ausrichtung des Verbandes von 2022 – 2025. Als Schwerpunkte für 2023 galten: Die Erweiterung des Netzwerks in- und ausserhalb des Verbandes und Verstärkung der Interaktionen, die Umsetzung der überregionalen Dynamik, die Integration der Juniors, die Weiterentwicklung und Durchführung des CNO-Barometers und der erfolgreichen Veranstaltungen sowie die Konsolidierung der Strukturen auf Geschäftsstelle und im Vorstand. Ein weiterer hochaktueller Schwerpunkt stellte die Unterstützung einer koordinierten, effizienten und nachhaltigen Umsetzung des Verfassungsartikels 117b (Pflegeinitiative) dar.

Im ersten Teil des vorliegenden Jahresberichts werden die Aktivitäten innerhalb dieser Schwerpunkte erläutert. In den weiteren Kapiteln werden die Arbeit in den Regionalgruppen (Kap 2), in den Projekten (Kap 3), die Veranstaltungen (Kap. 4) sowie die Arbeitsgruppen, Mandate und Vertretungen (Kap 5) beleuchtet.

Die massgebenden Umsetzungsschritte gemäss Strategie X.0 sind im Anhang aufgeführt.

1 Schwerpunkte

1.1 Erweiterung und Stärkung des Netzwerks innerhalb des Verbandes

Im Berichtsjahr stand der Ausbau des Netzwerkes von Swiss Nurse Leaders und die verstärkte Zusammenarbeit innerhalb des Verbandes im Vordergrund. Dazu gehören namentlich die Stärkung durch zusätzliche Mitglieder, die Integration der Juniors und der vermehrte Miteinbezug der Mitglieder zu bestimmten Themen im Rahmen der überregionalen Dynamik.

1.1.1. Ausbau und Stärkung des Verbandes & Integration der Juniors

Nachdem die Mitgliederzahlen bereits im 2022 um 15% gestiegen sind (von 311 im 2021 auf 356 im 2022), konnte der Verband im 2023 erneut einen Zuwachs von 12.6% verzeichnen und zählte am 31.12.2023 400 Mitglieder (vgl. dazu Kap. C). Im Zuge der Transformation des Verbandes, die mit der Umsetzung der Strategie X.0 im 2022 eingeleitet

wurde, konnte also insgesamt ein Zuwachs von rund 29% verzeichnet werden. Das bedeutet eine deutliche Stärkung unseres Netzwerkes!

Seit Öffnung des Verbandes für die Führungskräfte auf der ersten Management-Ebene darf der Verband Ende 2023 60 Juniors zu seinen Mitgliedern zählen. Wir freuen uns sehr darüber! Die Unterstützung der Führungspersonen auf Ebene Team oder Abteilung ist eine ganz zentrale Aufgabe in der Nachwuchsförderung. Die Integration der Juniors wurde im Berichtsjahr insbesondere über Veranstaltungsthemen, die sich spezifisch an Juniors richteten, vorangetrieben, namentlich den Symposien und den Zoom-Flashes im Herbst/Winter 2023 (vgl. dazu Kap. 4).



1.1.2. Überregionale Dynamik

Die Strategie X.0 sieht zusätzlich zur Arbeit als nationaler Verband und der Arbeit in den Regionalgruppen auch die Förderung des überregionalen Austausches und Netzwerks vor. Dadurch sollen die Verbindungen zwischen den Mitgliedern in den Regionen und dem nationalen Verband über thematische Arbeiten gefördert werden.



Auf der Grundlage des 2022 erarbeiteten Konzeptes für die überregionale Dynamik wurden Anfang 2023 interessierte Mitglieder für die Mitarbeit rekrutiert. Insgesamt 9 Personen haben sich dazu im Februar zusammen mit dem Vorstand zu einem Kick-Off-Meeting getroffen. Prominent vertreten sind dabei die Mitglieder von Pentaplus, einem Zusammenschluss von Pflegedirektorinnen mittelgrosser Spitäler in der Deutschschweiz. Als Themenschwerpunkte wurden festgelegt: Arbeitsbedingungen und Finanzierung, ambulante Pauschalen, Integration der ANP und Educational Level Nursing. Aus Ressourcen Gründen wurde darauf verzichtet, zu den Themen je eigene Arbeitsgruppen zu bilden, stattdessen wurden die Mitglieder der überregionalen Dynamik zu den genannten Themen an die Online-Vorstandssitzungen eingeladen.

Zum Thema «ambulante Pauschalen» hat Swiss Nurse Leaders im Rahmen der von H+ lancierten Vernehmlassung unter Mitwirkung der Mitglieder der überregionalen Dynamik und weiterer Partner eine Stellungnahme verfasst, in der insbesondere die Berücksichtigung der APNs als Leistungserbringer im neuen Tarifsysteem gefordert wird. Die Stellungnahme wurde den Mitgliedern unterbreitet und gemeinsam von Swiss Nurse Leaders, dem Verein für Pflegewissenschaft VFP und Swiss APN unterzeichnet.

Im Zusammenhang mit dem Thema «Arbeitsbedingungen und Finanzierung» wurde das in Zusammenarbeit mit dem VFP und dem SBK lancierte Projekt «Bedarfsgerechte Personalplanung» im Rahmen der überregionalen Dynamik bearbeitet (vgl. dazu Kap. 1.3). Zu den Themen «APN» und «Educational Level Nursing» fand ebenfalls ein Austausch statt, vgl. dazu Kap. 3.2.6. und Kap. 3.1.2.

Mit der überregionalen Dynamik konnten die Ressourcen des Verbandes verstärkt eingebunden werden in Themen von nationaler Bedeutung. Sie trägt damit wesentlich zur Stärkung bei.

1.2 Verstärkte Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen & Positionierung des Verbandes als zentraler Partner

Zusätzlich zum Ausbau des Netzwerkes innerhalb des Verbandes war im Berichtsjahr auch die Verstärkung der Zusammenarbeit mit Partnern ein Schwerpunkt. Dazu gehören im Bereich Leadership & Management die Konsolidierung der Zusammenarbeit mit Swiss Leaders, andererseits im Bereich Pflege und Gesundheitspolitik die Zusammenarbeit mit weiteren Organisationen, insbesondere im Netzwerk Pflege (SNL, SBK, VfP), sowie die Zusammenarbeit mit Behörden (Bundesamt für Gesundheit) und weiteren Partnerorganisationen. Diese Zusammenarbeiten haben die Positionierung des Verbandes als zentraler und zuverlässiger Partner in der gesundheitspolitischen Landschaft befördert.

1.2.1. Partnerschaft mit Swiss Leaders

Die Partnerschaft mit Swiss Leaders, der grössten Kaderorganisation der Schweiz, wurde 2022 mit der Unterzeichnung einer Zusammenarbeitsvereinbarung initialisiert. Diese Zusammenarbeit konnte im Berichtsjahr ausgebaut und verbessert werden.



Sämtliche kostenpflichtigen Veranstaltungen unseres Verbandes (vgl. Kap. 1.5 und Kap. 4) konnten von der Ausschreibung bis zur Fakturierung über die Veranstaltungsplattform von Swiss Leaders abgewickelt werden, was eine grosse Entlastung für die Geschäftsstelle bedeutet. Unsere Mitglieder konnten zudem von Leistungen auf dem Dienstleistungs-Package mit Swiss Leaders profitieren, genutzt wurden insbesondere Swiss Leaders-Weiterbildungslehrgänge und -Veranstaltungen, aber auch der Rechtsdienst. Im Berichtsjahr wurden zudem erstmals gemeinsame Veranstaltungen aufgegleist: die beiden Zoom-Flashes/Meet the Expert Veranstaltungen zum Thema psychische Gesundheit werden im Oktober und November gemeinsam von Swiss Nurse Leaders und Swiss Leaders durchgeführt.

Die Zusammenarbeit mit Swiss Leaders wurde im Januar erstmals evaluiert, entsprechende Anpassungen und Verbesserungen wurden aufgegleist und umgesetzt. Eine weitere Evaluation ist für 2024 vorgesehen.

1.2.2. Zusammenarbeit mit SBK und VfP im Netzwerk Pflege

Mit dem [SBK](#) und dem Verein für Pflegewissenschaft [VfP](#) arbeitet Swiss Nurse Leaders im Rahmen des sogenannten Netzwerkes Pflege zusammen. Diese Zusammenarbeit ermöglicht es, sich gegenseitig zu informieren und koordinieren, Positionen abzustimmen und bei gemeinsamen Anliegen geeint aufzutreten. Zusätzlich zu den halbjährlichen Treffen der Präsident:innen haben sich die Geschäftsführer:innen



der drei Verbände rund alle 6 Wochen zum Austausch und zur Koordination getroffen. Sowohl mit dem SBK wie auch mit dem VfP fand auch bilateraler Austausch im Rahmen von Vorstandssitzungen, regelmässigen Treffen der Geschäftsführerinnen und in weiteren Gefässen statt.

Die Arbeit im Netzwerk Pflege war geprägt durch zwei Hauptthemen: Einerseits das gemeinsame Auftreten mit einer starken Stimme («One strong voice»), lanciert mit dem gemeinsamen Webinar «Pflegeinitiative – 1 Jahr danach», welches Ende November 2022 mit rund 150 Teilnehmenden stattgefunden hat. Im Anschluss daran hat unser Verband seine Mitglieder in einem partizipativen Verfahren miteinbezogen in die Erarbeitung von Massnahmen, die im Zusammenhang mit der Umsetzung der Pflegeinitiative von zentraler Bedeutung sind. Diese haben Niederschlag gefunden in einem Grundlagedokument und dem Entwurf eines gemeinsamen Artikels von Swiss Nurse Leaders, VfP und SBK (aktuell bereit zur Publikation).

Das zweite grosse Thema war die Koordination im Zusammenhang mit den konkreten Arbeiten zur Umsetzung des Verfassungsartikels 117b Pflegeinitiative (vgl. dazu Kap. 1.3). Diese Zusammenarbeit ist von eminenter Bedeutung für eine nachhaltige Umsetzung.

1.2.3. Zusammenarbeit mit Behörden

Swiss Nurse Leaders ist es in den letzten Jahren gelungen, sich in der gesundheitspolitischen Landschaft zunehmend als wichtiger Partner zu positionieren. Erstmals in der Geschichte des Verbandes wurde Swiss Nurse Leaders vom Bundesamt für Gesundheit (BAG) mit einer Fachexpertise beauftragt. Die Fachexpertise bezieht sich auf inhaltliche Aspekte im Zusammenhang mit dem künftigen Bundesgesetz über die anforderungsgerechten Arbeitsbedingungen in der Pflege im Rahmen der Umsetzung der 2. Etappe der Pflegeinitiative. Das Mandat wird von Dr. Mario Desmedt, Präsident von Swiss Nurse Leaders, in Zusammenarbeit mit den SNL-Gruppen wahrgenommen. Das Mandat erstreckt sich über die Jahre 2023 – 2024.

Swiss Nurse Leaders hat auch Unterstützung geboten im Rahmen eines Mandates, welches das BAG ebenfalls im Zuge der Arbeiten zur Umsetzung der 2. Etappe der Pflegeinitiative an eine Beratungsfirma vergeben hat. So wurde der Fragebogen durch Swiss Nurse Leaders überarbeitet und der Versand über unseren Verband sichergestellt. Ebenso an der Rekrutierung von Teilnehmenden an Fokusgruppen war unser Verband beteiligt.

1.2.4. Zusammenarbeit mit weiteren Partnerorganisationen

Der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Pentaplust, einem Zusammenschluss von Pflegedirektorinnen mittelgrosser Spitäler der Deutschschweiz, wurde im Betriebsjahr fortgesetzt. Einzelne Themen sind wurden neu im Rahmen der überregionalen Dynamik behandelt (siehe Kap. 1.1.2).

Die Zusammenarbeit mit dem VPPS, der Vereinigung der Pflegekader Psychiatrie Schweiz wurde weitergeführt. Daniel Mohl, Vorstandsmitglied von Swiss Nurse Leaders stellt das Bindeglied her und arbeitet in Projekten des VPPS mit.



Weitere Fachgremien mit Führungsfunktionen haben den Kontakt mit Swiss Nurse Leaders gesucht und mögliche Zusammenarbeitsformen wurden evaluiert.

1.3 Unterstützung und Koordination im Rahmen der Umsetzung des Verfassungsartikels 117b (Pflegeinitiative)

Die unterstützenden und koordinierenden Arbeiten im Zusammenhang mit der Umsetzung der Pflegeinitiative dominierten das Berichtsjahr.

Einzelne Themen der Pflegeinitiative wie Arbeitsbedingungen und APN wurden auch im Rahmen der überregionalen Dynamik angegangen (vgl. Kap. 1.1.2).

Zu den Arbeiten von Swiss Nurse Leaders im Rahmen der Umsetzung der Pflegeinitiative zählen auch die oben erwähnte Fachexpertise, die unser Verband im Auftrag des BAG wahrnimmt, sowie die Unterstützung, die Swiss Nurse Leaders bei der Erstellung einer Erhebung zu den Arbeitsbedingungen und im Rahmen der Fokusgruppen geboten hat (vgl. Kap. 1.2.3).



Von grosser Bedeutung war die am 23. August eröffnete Vernehmlassung zum Ausführungsrecht zur Umsetzung ersten Etappe der Initiative. Swiss Nurse Leaders hat seine Stellungnahme in Zusammenarbeit mit seinen Mitgliedern und Gruppen erarbeitet und mit weiteren Partnern koordiniert. Der Vorstand von Swiss Nurse Leaders hat die konsolidierte Stellungnahme in seiner Sitzung vom 7.11.2023 verabschiedet.

Im Rahmen eines gemeinsamen Projektes «Bedarfsgerechte Personal-dotation» schliesslich erarbeitet Swiss Nurse Leaders zusammen mit VfP und SBK ab Herbst 2023 Grundlagen für die Umsetzung eines zentralen Elementes der Pflegeinitiative: die Vorgaben für eine durch den Bedarf begründete «Nurse to patient-Ratio». Die Steuerung und Mitarbeit durch Swiss Nurse Leaders ist dabei zentral. Mitglieder der überregionalen Dynamik sind bereit, an diesem Projekt mitzuarbeiten. Das Projekt Projektstart war Ende 2023.

1.4 Zweite Ausgabe des Schweizerischen CNO-Barometers in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers (PwC)

Nachdem der allererste Schweizerische CNO-Barometer, welcher Swiss Nurse Leaders im Sommer 2022 lanciert hat, auf grosses Echo gestossen ist, wurde unser Verband bezüglich der Weiterentwicklung des Instruments im Hinblick auf die 2. Ausgabe im 2023 von der Beratungsfirma PriceWaterhouseCoppers (PwC) kontaktiert. Nach der Prüfung verschiedenen Zusammenarbeitsoptionen haben Swiss Nurse Leaders und PwC eine Zusammenarbeitsvereinbarung abgeschlossen.



Gemeinsam wurde das Erhebungsinstrument weiterentwickelt. Die Umfrage konnte vom 15. Juni – 7. Juli bei den Senior-Mitgliedern von Swiss Nurse Leaders durchgeführt werden. An der Umfrage haben 129 Pflegedirektor:innen teilgenommen. Die Resultate wurden in Form einer PwC-Publikation im Januar 2024 publiziert.

Der CNO-Barometer beleuchtet die Arbeit der Pflegedirektor:innen in den verschiedenen Settings, zeigt die Herausforderungen auf, mit denen sie konfrontiert sind und gibt wichtige Hinweise auf Potentiale und Massnahmen zu Verbesserungen der Arbeitsbedingungen aus Sicht der CNOs.

1.5 Durchführen von Veranstaltungen

Mit den eigenen Veranstaltungen, die als Bildungsangebote konzipiert sind, unterstützt Swiss Nurse Leaders seine Mitglieder in ihrer Führungsaufgabe. Die Angebote werden von den Mitgliedern und teilweise von weiteren Führungskräften rege genutzt (vgl. Kap. 4).

Der **Kongress** vom 17.11.2023 zum Thema «Fragilienz – Zukunftsgerichtete und attraktive Lösungen für komplexe Systeme» im Eventforum Bern war wiederum ein Erfolg. Mit 205 Teilnehmenden war der Kongress fast ausverkauft. Wir haben uns mit möglichen Zukünften und ihrer Bedeutung für Leadership & Management befasst. Elf hochkarätige Referent:innen haben über «gute Organisationen» und was sie ausmacht berichtet, über New Work, zukunftsgerichtete, innovative und attraktive Arbeitsmodelle, über den Stand der Forschung zu Temporärarbeit und flexiblen Arbeitsmodellen sowie über die Pflege im Spannungsfeld von Algorithmen und Eigenverantwortung. Die sehr positiven Rückmeldungen der Teilnehmenden zeigen, dass die inspirierenden und motivierenden Inputs sehr geschätzt werden. Auch unsere Sponsoren, die zum Teil mit Ständen vor Ort waren, haben ein positives Feedback gezogen. In finanzieller Hinsicht war der Kongress ebenso ein Erfolg.



Im 2024 feiert Swiss Nurse Leaders sein 40-Jahr-Jubiläum mit einem zweitägigen Kongress. Die Vorbereitungsarbeiten dazu begannen bereits im Dezember: Ein Organisationskomitee, bestehend aus einzelnen Vorstandsmitgliedern wurde gegründet sowie das Thema des Jubiläumskongresses festgelegt. Wir hoffen, dass wir mit dem Jubiläumskongress an die Erfolge der beiden letzten Kongresse anknüpfen können.

Im Februar und März wurden die zweiten Vertiefungsmodule unserer **Weiterbildungs-Symposien**-Reihe zum Thema «Resilienz in der Führung» erfolgreich durchgeführt. Die Symposien richteten sich spezifisch an Junior-Mitglieder. Fokus dieses Moduls war die Förderung der Resilienz im Team. Vier Symposien (2 deutsch, 1 französisch, 1 italienisch) mit insgesamt 170 Teilnehmenden wurden unter der Leitung des Resilienz-Zentrums Schweiz erfolgreich durchgeführt.



Mit den **Zoom-Flashes über Mittag** hat Swiss Nurse Leaders im Sommer 2022 ein neues, niederschwelliges Input- und Austauschformat

exklusiv für unsere Mitglieder lanciert. Dieses wurde 2023 weitergeführt und ausgebaut. Jeweils von 12.30 – 13.30 wird ein aktuelles Thema mit Bezug zu Leadership und Management beleuchtet und diskutiert. Im Berichtsjahr wurden 13 Zoom-Flashes durchgeführt (deutsch französisch, italienisch), insgesamt 303 Personen haben daran teilgenommen (vgl. Kap. 4). Der Fokus lag in der zweite Jahreshälfte auf Themen spezifisch für Juniors.



1.6 Neuerungen und Anpassungen im Vorstand und auf der Geschäftsstelle

Ein weiterer Schwerpunkt im Berichtsjahr war die Konsolidierung der Strukturen, namentlich auf Ebene Geschäftsstelle und im Vorstand.

1.6.1. Vorstand

Die Modalitäten der Vorstandssitzungen wurden an die aktuellen Anforderungen angepasst. So wurden zusätzlich zu 4 ganztägigen Sitzungen vor Ort insgesamt 11 kurze Online-Meetings über Mittag durchgeführt. Diese wurden teilweise mit den Meetings der überregionalen Dynamik kombiniert (vgl. Kap. 1.1.2). Die Modalitäten der Vorstandssitzungen werden laufend evaluiert und bei Bedarf angepasst.

Aufgrund eines Funktionswechsels innerhalb ihrer Institution, ist Barbara Hürlimann per Juni aus dem Vorstand von Swiss Nurse Leaders ausgetreten. Barbara Hürlimann war seit 2017 im Vorstand tätig und hat in verschiedene Themen und Projekte mitgearbeitet und Swiss Nurse Leaders in gesamtschweizerischen Projekten vertreten. Wir danken ihr herzlich für die wertvolle Mitarbeit und wünschen ihr beruflich und privat alles Gute! Als Nachfolgerin von Barbara Hürlimann im Vorstand wurde an der Mitgliederversammlung am 17.11.2023 Nadine Morgenthaler-Beutenmüller, Co-Direktorin Pflege am Spitalzentrum Biel gewählt. Wir gratulieren Nadine Morgenthaler-Beutenmüller ganz herzlich zur Wahl.

Aufgrund ihrer Pensionierung hat zudem Arda Teunissen per Mitgliederversammlung 2023 ihren Rücktritt aus dem Vorstand angekündigt. Arda Teunissen ist seit August 2014 Vorstandsmitglied. Sie hat die Anliegen der Spitex-Organisationen aktiv in die Vorstandsarbeit mitgebracht und dafür gesorgt, dass auch der immer wichtiger werdende ambulante Bereich angemessen berücksichtigt wird. Sie hat in verschiedenen Projekten und Themen mitgearbeitet und hat Swiss Nurse Leaders auf europäischer Ebene in der European Nurse Directors Association (ENDA) vertreten. Wir danken auch ihr herzlich für die engagierte Mitarbeit und wünschen ihr für die neue Lebensphase alles Gute. Als Nachfolgerin von Arda Teunissen wurde der Mitgliederversammlung Sonja Forster, COO Spitex Kriens, in den Vorstand gewählt. Wir gratulieren Sonja Forster ganz herzlich zur Wahl.

Die beiden neuen Vorstandsmitglieder nehmen Ihre Funktion am 1.1.2024 auf.

1.6.2. Geschäftsstelle

Im Zuge der Neubesetzung der administrativen Stelle hat der Vorstand entschieden, diese prozentual schrittweise zu erhöhen, aufzuwerten und auf zwei Personen zu verteilen. Claudia Wyss-Schmidlin (ab 1.10.22 50%, nach Mutterschaftsurlaub ab 1.4.23 30%) und Ariane Guggisberg (ab 1.1.2023, 50%) übernahmen zusammen die Stelle als Assistentinnen der Geschäftsführung. Damit wurde der positiven Entwicklung des Verbandes und den zahlreichen neuen Initiativen im Rahmen der Umsetzung der Strategie X.0 Rechnung getragen. Ariane Guggisberg hat sich entschieden, Swiss Nurse Leaders per Ende September 2023 wieder zu verlassen, um in einem neuen Berufsfeld Fuss zu fassen. Wir danken ihr für ihre Arbeit und wünschen ihr alles Gute. Als Nachfolgerin konnten wir

ab 1.9.2023 Frau Sandra Anderegg in der Funktion als administrative Assistentin gewinnen. Wir freuen uns sehr über die kompetente Verstärkung.

Das Verhältnis zwischen den Aufgaben der Geschäftsstelle und der zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen bleibt trotz der Erhöhung der Stellenprozente auf administrativer Ebene eine Herausforderung. Insbesondere die 50% der Geschäftsführerin reichen nicht aus, um die im Zuge der Umsetzung der Strategie X.0 gestiegenen Aufgaben wahrzunehmen. Eine Anpassung der Stellenprozente wird im 2024 vorgenommen.

2 Mitgliederversammlung

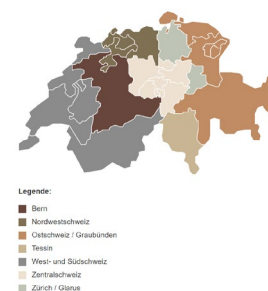
Die jährliche Mitgliederversammlung von Swiss Nurse Leaders hat am 17.11.2023 in Eventforum Bern stattgefunden. Anwesend waren 55 Stimmberechtigte. Die Mitgliederversammlung hat:

- den Geschäftsbericht 2022/23 genehmigt
- die Jahresrechnung und die Bilanz 2022 genehmigt und dem Vorstand die Decharge erteilt
- Kenntnis genommen von der Auswertung der Zielerreichung und der strategischen Ausrichtung 2024
- einer partiellen Statutenänderung zugestimmt
- das neue Reglement zur finanziellen Unterstützung der SNL-Gruppen genehmigt
- das Budget 2024 genehmigt
- Nadine Morgenthaler-Beuttenmüller, Co-Direktorin Pflege am Spitalzentrum Biel und Sonja Forster, COO Spitex Kriens, neu in den Vorstand gewählt
- die scheidenden Vorstandsmitglieder Barbara Hürlimann und Arda Teunissen verabschiedet.

Im Anschluss an die Mitgliederversammlung fand der SNL- Kongress «Fragilienz – Zukunftsgerichtete und attraktive Lösungen für komplexe Systeme statt (vgl. Kap. 1.5 u. Kap. 5).

3 Regionalgruppen

Der Bedarf nach Zusammenarbeit und Austausch unter Pflegekadern zeigt sich auch in den Aktivitäten der SNL-Regionalgruppen. Im Rahmen dieser Regionalgruppen werden Fachwissen geteilt, Erfahrungen ausgetauscht und das regionale Netzwerk erweitert. Die Aktivitäten und Dynamiken der einzelnen Regionalgruppen sind unterschiedlich. Sie alle leisten einen wichtigen Beitrag im Rahmen der Umsetzung der Strategie X.0. Vielen Dank für das grosse und ehrenamtliche Engagement!



3.1 Auflösung Verbandsstrukturen Regionalgruppe Bern

Die Regionalgruppe Bern, bisher (als einzige Regionalgruppe) als eigener Verband, organisiert, hat die Verbandsstrukturen am 4. Mai aufgelöst. Die Gruppe wird als Kerngruppe weitergeführt. Das verbleibende Vermögen des Berner Verbands wurde in Form eines zweckgebundenen Fonds an Swiss Nurse Leaders überführt und steht für Projekte aus dem Kanton Bern zur Verfügung.

3.2 Neues Reglement zur finanziellen Unterstützung der Gruppen

An der MV vom 17.11.2023 wurde das neue Reglement zur finanziellen Unterstützung von SNL-Gruppen verabschiedet. Die SNL-Gruppen können bei der Geschäftsstelle finanzielle Unterstützung für Aktivitäten und Anlässe, die sie organisieren und durchführen beantragen. Das Reglement legt den Zweck, die Kriterien und das Verfahren fest. Es ist am 1.1. 2024 in Kraft getreten.

3.3 Aktivitäten Regionalgruppen

Regionalgruppe Präsidium / Leitung	Hauptaktivitäten	Beschreibung
Bern Christina Gyga , Geschäftsführerin, Spitex Köniz	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige Kontakte zu Behörden, Verbänden, Organisationen des Gesundheits- und Bildungswesens sowie zu Organisationen und Vertretern der Politik. • Einflussnahme auf die gesundheitspolitischen Entscheidungen und (inter-)disziplinäre Zusammenarbeit mit Partnern. • Einsitznahme in verschiedenen Gremien des Kantons Bern Einsitz und Vertreten der Interessen des Pflegemanagements • Formale Auflösung des Vereins 	<p>Im Berichtszeitraum fanden fünf Vorstandssitzungen und die Mitgliederversammlung statt.</p> <p>Vorwiegend beschäftigte uns einerseits die formale Auflösung der Vereinsstruktur und die damit verbundene Übertragung des Vereinsvermögens in den neu gegründeten Fonds Swiss Nurse Leaders Bern. Andererseits setzten wir uns intensiv mit den aktuellen und zukünftigen Aufgaben der Regionalgruppe Bern und der Zusammenarbeit in der Kerngruppe (vormals Vorstand) auseinander.</p> <p>Die institutionalisierte Zusammenarbeit und unser Engagement in den verschiedenen Gremien wurde auch im 2022-2023 aufrechterhalten.</p>
Ostschweiz-Graubünden Carmine DiNardo , Direktor Pflege, Therapien und Soziale Arbeit, Psychiatrie St.Gallen	<p>Hauptthemen der Sitzungen im Berichtsjahr waren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstes Swiss Nurse Leaders CNO – Barometer, Wie weiter? Konsequenzen? • Fusion PDS / PSGN in St. Gallen • Umgang Personalengpässe (Anreizsystem, interner Pool usw.) • Stand Pflegeinitiative im Kanton St. Gallen 	<p>Es fanden zwei Sitzungen statt mit 14 bzw. 17 Mitgliedern. Es entstanden spannende Diskussionen und Austausch unter den Mitgliedern. Die Regionalgruppe beschäftigt vor allem die aktuelle Personalsituation. Ebenfalls wurde an den Sitzungen die Pflegeinitiative besprochen. An der zweiten Sitzung hat Anke Lehman vom Gesundheitsdepartement Kt. St. Gallen über den aktuellen Stand im Kanton berichtet.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • - Zeitausweise / Vorstellung Umfrage «Krank-Dokumentation» • Artikel Stille Triage / Pflegequalität 	
Nordwest-Schweiz	<p>Volker Tempelmann, Bereichsleiter Pflege & MTTD, Kantonsspital Aarau</p> <p>Hanspeter Wyss, Leitung Departement Pflege & MTTD</p>	<p>Thematische Schwerpunkte der Meetings waren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neuorganisation Regionalgruppe • Mitarbeiterbindung • Temporäre Mitarbeitende • Umsetzung der Pflegeinitiative • Dienstplanmodelle • Positiv Leadership • Metap • Fokussierte Führung 	<p>Ausser in den Sommermonaten fanden monatlich ein online Meeting mit den Regionalgruppenmitgliedern via Zoom statt. Zu den Standardtraktanden wie z.B. Aktuelles zur Pflegeinitiative gab an jedem Meeting ein weiteres aktuelles Thema das die Mitglieder beschäftigte. Es fanden jeweils rege spannende Diskussionen statt.</p> <p>Im Juni fand nach längerer Zeit ein physisches Treffen im Kantonsspital Baden statt. Der direkte Austausch war für alle ein positives Erlebnis und durch die Gastfreundschaft des KSB und Michèle Schmid geprägt.</p> <p>Es gab Vorträge zu Pos. Leadership (Irene Ryser) Metap und lösungsfokussierte Führung.</p> <p>Das OK der Regionalgruppe organisiert sich jetzt mit MS Teams und wurde durch zwei weitere Mitglieder erweitert. Birgit Andre, Klink Hirslanden Aarau und Barbara Simon Halbe Bethesda Spital AG.</p>
Zentral-schweiz	Laura Rey , Leitung Pflege innere Medizin, Spital Schwyz	<ul style="list-style-type: none"> • Planung Zusammenarbeit in der Regionalgruppe 	<p>Im Berichtsjahr fanden 4 Konferenzen und zwei Workshops (Arbeitsgruppe) statt. Folgende Themen wurden besprochen:</p>

	Karl-Heinz Manser , Leitung Pflege Chirurgie, Spital Schwyz	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Inhalte in der Weiterbildung Pflegefachperson HF • Aufbau Schulungen für Stationsleitungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Pflegeinitiative - Organisation Weiterbildungen in den Betrieben, Anforderungen an die höheren Fachschulen - Aufbau eines Fortbildungsangebotes für die Stationsleitenden der Mitglieder zur Netzwerkförderung und Fachwissensvermittlung
Zürich-Glarus-Schaffhausen	Iлона Schmidt , Geschäftsleiterin Palliaviva	<p>Im Berichtsjahr wurden zwei Konferenzen durchgeführt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • März 2023, Konferenz „Pflegeinitiative.“ • September 2023, Konferenz „Stationsleitung – Rolle, Aufgabe, Entwicklungen“ 	<p>Bruno Dolci und Diana Denz sind nicht mehr im Vorstand.</p> <p>Neu gehört nun auch die Schaffhausen in die Region.</p> <p>Mit dem SBK Zürich Glarus Schaffhausen wurde ein gemeinsames Webinar durchgeführt.</p>
Romandie	Mario Desmedt , Pflegedirektor, Hôpital ophtalmique Jules-Gonin	Die Westschweizer Gruppe war im Jahr 2023 nicht aktiv.	Der Austausch fand jedoch statt, und zwar auf flexible Weise zu Themen im Zusammenhang mit der Initiative, direkt zwischen den Mitgliedern oder durch die Integration in die Sitzungen der Pflegedirektionen der Romandie.
Tessin	Silvia Goncalves , Pflegedienstleiterin, Ente ospedaliere cantonale	<p>Die Regionalgruppe traf sich alle drei Monate, die Mitglieder sind dieselben.</p> <p>Das Ziel von 2023 war es, den Verband SNL und den Regionalausschuss zu fördern und bekannt zu machen.</p>	Um die Sichtbarkeit von SNL und des Regionalkomitees zu fördern, beschlossen wir, ein Symposium zu veranstalten, das Interesse wecken und eine Gelegenheit sein sollte, sowohl den Verband als auch die Regionalgruppe bekannt zu machen.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen wurde beschlossen, den Generationenmischung/Generations-Mix als Thema des Symposiums zu behandeln. Das Symposium 2023 fand im Oktober statt und wurde sehr gut besucht (93 Teilnehmer).

Bei den diesjährigen Sitzungen des Vorstandes ging es um folgende Themen:

- Bindung von Pflegepersonal
- künftige Herausforderungen für die Attraktivität des Pflegeberufs und die Belastbarkeit unserer Arbeit
- Generationen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Pflegeorganisationen, die sich auf neue Generationen einstellen müssen.

Ziel des Vorstandes ist die Organisation jährlicher Veranstaltungen zum Austausch und zur Behandlung von Themen von gemeinsamem Interesse.

4 Projekte

Der Vorstand Swiss Nurse Leaders hat im Berichtsjahr innovative Projekte initiiert und in zahlreichen Projekten mitgearbeitet.

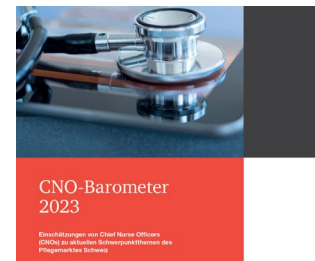
4.1 Projekte unter der Leitung von Swiss Nurse Leaders

4.1.1. Zweites Schweizer CNO-Barometer, in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers

Verantwortlich: Mario Desmedt

Ziel: Die Rolle und die Tätigkeiten von Pflegedirektor:innen in der Organisation zur Sicherung der Kontinuität und der Stabilität der Organisation sichtbar machen.

Zeitplan: Das zweite CNO-Barometer wurde vom 15. Juni bis zum 7. Juli bei den Senior-Mitgliedern von Swiss Nurse Leaders durchgeführt. An der Umfrage haben 129 Pflegedirektor:innen teilgenommen. Die Resultate wurden in Form eines Berichts im Januar 2024 präsentiert. Die Zusammenarbeit mit PwC hat sich als erfolgreich erwiesen.



4.1.2. Projet Educational Level Nursing

Verantwortlich: Mario Desmedt

Ziel: Verfassen eines Positionspapiers bezüglich dem verlangten Ausbildungsniveau von Pflegefachpersonen beim Berufseinstieg.

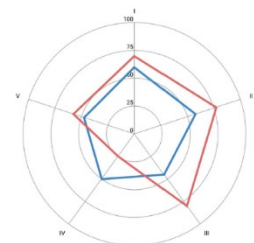
Zeitplan: Das Projekt wurde 2021 eingeleitet. Ein Protokoll, das die Methodik beschreibt, wurde erstellt, erfahrenen Forschenden vorgelegt und umgesetzt. Anschliessend wurde ein Scoping Review durchgeführt, welches eine Analyse der systematischen Reviews und eine Zusammenfassung der Positionen und Leitlinien der europäischen und internationalen Pflegeverbände beinhaltet. Ein erster Artikel wurde eingereicht beim *International Journal of Nursing Science*, der Review-Prozess ist im Gange. Die Umsetzung des Positionspapiers wird in regionalen und überregionalen Gefässen diskutiert werden.

4.1.3. Auto-Evaluation Leadership-Modell

Verantwortlich: Mario Desmedt, Barbara Zosso

Ziel: Ein automatisiertes Selbstevaluations-Tool auf der Grundlage des Swiss Nurse Leaders-Leadership-Modells zur Verfügung stellen.

Zeitplan: Das Selbstevaluations-Tool wurde automatisiert und getestet. Es steht den Mitgliedern seit Anfang 2023 im internen Bereich zur Verfügung.



4.2 Mitarbeit in Projekten

4.2.1. Fortsetzung Projekt DRG – CHOP

Verantwortlich: Carmen Dollinger

Das Projekt NursingDRG ist erfolgreich beendet (vgl. dazu den [Artikel](#) erschienen in Competence 03/2023). SBK und Swiss Nurse Leaders werden sich auch in Zukunft gemeinsam für pflegerelevante Finanzierungsfragen einsetzen. Die beiden Verbände SBK und Swiss Nurse Leaders haben mit der Lancierung und jahrelanger Fortführung des Projekts NursingDRG viel für die Spitäler und deren Pflegeabteilungen erreicht.

Um auch nach Abschluss des Projekts NursingDRG weiterhin einen substanziellen Einfluss auf die Weiterentwicklung der CHOP (und anderer Klassifikationen) zu erhalten, stellten SBK und Swiss Nurse Leaders dem Bundesamt für Statistik (BFS) im Sommer 2021 einen Antrag auf ordentliche Einsitznahme in der sogenannten TEEX. Dante Cheda, der im Projektteam bereits als Experte mitarbeitete, vertritt seit 2022 beide Verbände beim BFS für die Erarbeitung der CHOP Codes.

4.2.2. CAS Health Care Leadership & Management von Wittlin Stauffer

Verantwortlich: Carmen Dollinger

Ziel: Die Kooperationspartner Wittlin & Stauffer und Swiss Nurse Leaders arbeiten in der Absicht zusammen, die im Leadership Model abgebildeten Bereiche und die entsprechenden Kernaufgaben (Schlüsselementen) mit Hilfe des Bildungsganges *CAS Health Care Leadership & Management* zu erwerben und zu vertiefen. Dem Bildungsgang liegt das Leadership Model der SNL zugrunde, die Module sind inhaltlich an den Zielen des Modells konzipiert. Das CAS war auch dieses Jahr ausgebucht, im August haben 24 Teilnehmer:innen gestartet.

Zeitplan: Das CAS startet jährlich, umfasst 18 Ausbildungstage und erstreckt sich insgesamt über etwa 9 Monate.

4.2.3. Plateforme OdaSanté

Verantwortlich: Krystel Vasserot

Ziel: Swiss Nurse Leaders will eine Schlüsselrolle im Projekt "Bildungsabschlüsse in Pflege und Betreuung" übernehmen. Ziel dieses Projekts ist es, eine konsolidierte und umfassende Sicht auf das Berufsfeld Pflege und die zukünftigen Anforderungen an die Pflege zu entwickeln. Dabei geht es darum, anhand von konkreten, zukunftsorientierten und alltäglichen Situationen die Kohärenz der aktuellen Berufsbilder in der Pflege zu überprüfen und daraus die Anforderungen an die Harmonisierung und Implementierung der zukünftigen Berufsbilder in der Pflege abzuleiten.

Zeitplan: Das Projekt wurde an der Sitzung vom 06.09.2023 mit der Abgabe des Schlussberichts abgeschlossen: Projekt Bildungsabschlüsse Pflege.



CAS Health Care
Leadership &
Management



OdaSanté

4.2.4. Allianz Peer Review

Verantwortlich: Daniel Mohr

Ziel: Swiss Nurse Leaders als Mitglied der Allianz Peer Review (FMH, H+ und Swiss Nurse Leaders) hat das [Projekt Interprofessionelle Peer Reviews in der Psychiatrie](#) über die letzten Jahre ideell und finanziell unterstützt, mit dem Ziel, solche Reviews in einen Regelbetrieb überführen zu können.

Zeitplan: Ende 2022 wurde das Projekt beendet. Das Verfahren ist per 01.01.2023 unter dem Dach von H+ in den Regelbetrieb übergegangen und wird als Branchenlösung angeboten. Es nehmen bereits 15 Kliniken des Fachbereichs Psychiatrie am Verfahren teil. Swiss Nurse Leaders ist aus der Allianz Peer Review ausgetreten, unterstützt das Verfahren jedoch weiterhin ideell. Der Projektausschuss wurde aufgelöst und das Gremium wird nun als Fachkommission weitergeführt, um das Angebot laufend weiterzuentwickeln.



4.2.5. Nationale Richtlinien für die Pflegepraxis

Verantwortlich: Daniela Bieri

Ziel: Die Projektgruppe für «nationale Pflegeleitlinien» verfolgt das Ziel, aktuelle Evidenz und Empfehlungen für die Pflege in der Schweiz auf nützliche und valide Weise aufzuarbeiten, zu verbreiten, weiterzuentwickeln und nutzbar zu machen.

Aktueller Stand: Swiss Nurse Leaders hat das Projekt anlässlich der Projekteingabe zur finanziellen Unterstützung bei der Eidgenössischen Qualitätskommission mit einem LOI unterstützt. Die EFQ hat das Projekt bereits 2x abgelehnt. Nun wird der Antrag für die Stiftung Pflegewissenschaft neu formuliert und eine Kombination aus dem Erstantrag und dem zweiten Antrag zur Einreichung angestrebt. Die Idee ist, dass der Aufbau einer Organisation, die Schweizer Pflegerichtlinien entwickelt, in den Vordergrund gestellt wird.

4.2.6. Projekt Mindestvorgaben APN (MiS APN)

Verantwortlich: Annette Biegger

Ziel: Als Trägerorganisation von APN-CH ist es Swiss Nurse Leaders ein Anliegen, bei der Reglementierung (Definition der Anforderungen etc.) und Registrierung der APN mitzuarbeiten und die Arbeiten voranzutreiben.

Zeitplan: APN-CH hat im Verlauf des 2022 verschiedene Runde Tische organisiert, an denen SNL mit Annette Biegger vertreten war. Im Februar 2023 hat die Kick-off Sitzung der Task Force Mindestvorgaben APN (MiS APN) stattgefunden. SNL ist seit daher im in der Steuergruppe vertreten, sich im 2023 ein Mal getroffen hat. Ein weiteres Treffen ist im Januar 2024 vorgesehen. Die Arbeitsgruppe, welche alle Sprachregionen der Schweiz berücksichtigt, trifft sich etwas öfters und arbeitet an den Kriterien für die Mindestanforderungen.



4.2.7. SCOHPICA

Verantwortlich: Mario Desmedt

Ziel: Die Bedürfnisse der Gesundheitsfachkräfte in der Schweiz erkennen.

Das Projekt [SCOHPICA](#) gibt allen Gesundheitsfachpersonen, die mit Patienten arbeiten, eine Stimme, um ihre Bedürfnisse besser zu verstehen und ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Dieses im 2022 lancierte nationale Projekt wird vom BAG, dem OBSAN und der SAMW sowie von zahlreichen Berufsverbänden und Akteuren des Schweizer Gesundheitswesens unterstützt. Ziel ist es, eine Kohorte von Gesundheitsfachkräften aufzubauen, die über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet wird, um den Werdegang der Teilnehmer und die Faktoren zu identifizieren, die ihr Wohlbefinden und ihre Absicht, im Beruf zu bleiben, beeinflussen können. Nehmen auch Sie teil!



4.2.8. Projekt CROWIS

Verantwortlich: Krystel Vasserot

Temporärarbeit verändert das Lebens- und Arbeitsumfeld von Menschen und hat Auswirkungen auf ihre soziale Sicherheit. Der erste Teil dieser Multi-Methoden-Studie ist eine transversale Umfrage, die online gestartet wird. Die Umfrage wird derzeit auf Deutsch und Französisch durchgeführt.

Ziele des CroWis-Projekts sind:

- Den Marktmechanismus auf Online-Plattformen für Temporärarbeit sowie die Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensumgebungen von Zeitarbeitnehmern zu verstehen.
- Offenlegung der Auswirkungen von plattformbasierter Temporärarbeit auf die Arbeitsorganisation, die Arbeitsabläufe und die Qualität der Arbeitszeugnisse.
- Quantifizierung der Auswirkungen auf den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in der Schweiz.
- Ermittlung des Regulierungsbedarfs für diese Arbeitsformen.

Die zu erwartenden Vorteile:

- Empfehlungen für den Regulierungsbedarf zur Verringerung der negativen Auswirkungen formulieren.
- Entwickeln eines Überwachungskonzepts, um zukünftige Entwicklungen zu analysieren und zu verfolgen.
- Empfehlungen an Organisationen geben, wie sie diese Arbeitsform am besten umsetzen können.
- Empfehlungen an Temporärarbeitskräfte formulieren, wie sie sich gut an diese Arbeitsform anpassen können.



4.2.9. INTERSCALE

Verantwortlich: Luzia Schenk

Ziel: Swiss Nurse Leaders war in den vergangenen Jahren im Rahmen der Stakeholdergruppe an der Studie [INTERCARE](#) des Instituts für Pflegewissenschaft der Universität Basel beteiligt. INTERCARE hatte zum Ziel, vermeidbare Spitaleinweisungen aus dem Pflegeheim zu reduzieren mit der Stärkung von geriatrischer Expertise vor Ort. Die Studie konnte unterdessen zeigen, dass INTERCARE wirksam ist, zudem konnten auch Hinweise zur Kosteneffizienz von INTERCARE gefunden werden. Das Projekt INTERSCALE ist die Fortsetzung in der Form eines Scale-ups. Für das Scale-up soll untersucht werden, wie Pflegeheime kosteneffizient unterstützt werden können, um ein neues Versorgungsmodell wie INTERCARE einzuführen und kontinuierlich an ihrer Qualität zu arbeiten. In der Nachfolgestudie INTERSCALE ist Frau Luzia Schenk, Pflegedienstleiterin und Stv. Geschäftsleiterin des Zentrums Schlossmatt Region Burgdorf, als Vertreterin von Swiss Nurse Leaders in der Stakeholdergruppe vertreten.

Zeitplan: Das Projekt erstreckt sich über 4 Jahre (2022-2025).



4.2.10. Nationales Implementierungsprogramm Qualität in der Langzeitpflege (NIP-Q-UPGRADE)

Verantwortlich: Ramona Baumann

Ziel: Seit 2019 erheben die Institutionen der Langzeitpflege die medizinischen Qualitätsindikatoren (MQI). Das NIP-Q-UPGRADE schafft die Basis, um wissenschaftliche Erkenntnisse über wirksame Qualitätsmassnahmen in der Langzeitpflege zu erweitern und in den Betrieben zu implementieren. In enger Zusammenarbeit mit den Institutionen optimiert das Programm die datenbasierte Versorgungsqualität. CURAVIVA, Branchenverband von ARTISET, und senesuisse leiten das Programm im Auftrag der Eidgenössischen Qualitätskommission EQK. Die Umsetzung erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Institut für Pflegewissenschaft (INS), Universität Basel, l'Institut et Haute Ecole de la Santé La Source (La Source) und Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI). Ramona Baumann, Betriebsleiterin und Pflegedienstleiterin im Alterswohnen Glockenthal in Steffisburg BE vertritt Swiss Nurse Leaders in der Begleitgruppe des Projektes

Zeitplan: Das Projekt erstreckt sich über 4 Jahre (2022-2026).



5 Veranstaltungen Swiss Nurse Leaders

Swiss Nurse Leaders hat im Berichtsjahr eigene Veranstaltungen durchgeführt: Kongress, Symposien und Zoom-Flashes. Die eigenen Veranstaltungen sind Bildungs-Angebote für Mitglieder und teilweise für weitere Führungskräfte und dienen der Vertiefung von Leadership- und Management-Themen und weiteren relevanten Themen sowie dem Austausch und der Vernetzung.

Datum	Thema / Modul	Anzahl TN
-------	---------------	-----------

Symposium Resilienz in der Führung - Vertiefungsmodule

Modul II:

Resilienz im Team fördern

unter der Leitung des Resilienz-Zentrums Schweiz

02.02.2023	• Bern, Lindenhof (de)	46
23.02.2023	• Oberwil b. Zug, Triaplust Klinik am Zugersee (de)	61
02.03.2023	• Lausanne, Clinique ophtalmique Jules Gonin (fr)	28
24.10.2023	• Bellinzona, EOC (it)	35
	Total	170

Zoom-Flash

23.03.2023	Arbeitsbedingungen und Personalbindung im Kontext des Fachkräftemangels (fr) mit Isabelle Lehn, Pflegedirektorin, CHUV	38
30.03.2023	Messung des Pflegebedarfs und Konsequenzen für die Ressourcenplanung mit Annette Biegger, Pflegedirektorin EOC, Vorstandsmitglied Swiss Nurse Leaders & Dante Cheda, EOC (de & it)	45
10.05.2023	Das selbstorganisierte Unternehmen angewendet auf eine Spitem-Organisation: Die von Buurtzorg inspirierten «Les Soins Volants» (fr) mit Pakize Palan, Direktorin Les Soins Volants	14
24.05.2023	Selbstorganisation in der ambulanten Pflege (de) mit Arda Teunissen, Die Spitex-Experten, Vorstandsmitglied Swiss Nurse Leaders & Nicole Spillmann, Spitex Limmat	29
20.06.2023	Interaktiver Zoom-Flash zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen: Beispiele umgesetzter Sofortmassnahmen (de & fr) mit Dr. Mario Desmedt, Präsident Swiss Nurse Leaders & Markus Loosli, Vorstandsmitglied	55

14.09.2023	Die Führungs-Matroschka (de) Mit Jennifer Rojas-Menn, Coach für selbstorganisierte und kundenzentrierte Organisationen, Wertwandler.ch	19
28.09.2023	Einführung in das Leadership Model (de) mit Annette Biegger, Pflegedirektorin EOC, Vorstandsmitglied Swiss Nurse Leaders	21
03.10.2023	Führen mit LEP. Interpretation aussagekräftiger LEP-Auswertungen / Stellenbedarfsberechnung mit LEP (de) mit Carmen Dollinger, Leiterin Pflegedienst Kantonsspital Obwalden, Mitglied Vorstand Swiss Nurse Leaders	35
25.10.2023, in Zusammenarbeit mit Swiss Leaders	Psychische Gesundheit & Arbeit – wie Herausforderungen begegnen? (de) mit Gina Auf der Maur, Psychologin, Fachspezialistin betriebliches Gesundheitsmanagement	14
31.10.2023	Einführung in das Leadership Model (fr) mit Dr. Mario Desmedt, Präsident Swiss Nure Leaders	14
08.11.2023, in Zusammenarbeit mit Swiss Leaders	Psychosoziale Risiken verstehen, um ihnen vorbeugen zu können (fr) mit Michela Rothenbühler, Arbeits- und Organisationspsychologin, Département Santé, Travail et Environnement, Unisanté	5
07.12.2023	‘Mehr Zeit mit den Patient:innen’ – ein Projekt des Universitäts- spitals Genf HUG», mit Sophie Le Du, Projektleiterin in der Pflegedirektion, HUG	14
Total		303
Kongress		
17.11.2023	Fragilienz – Zukunftsgerichtete und attraktive Lösungen für komplexe Systeme	205

6 Arbeitsgruppen, Mandate & Vertretungen





6.1 Meetings und Arbeitsgruppen Vorstand und Geschäftsstelle




Sitzungen	Teilnehmende	Anzahl Sitzungen
Vorstand	Alle Vorstandsmitglieder	- 4 Meetings vor Ort - 11 Online-Meetings, kompakt

	Geschäftsführerin und Mitarbeitende Geschäftsstelle	- Mitgliederversammlung
Arbeitsgruppe Kongress 2023 & Jubiläumskongress 2024	Barbara Zosso, Mario Desmedt, Daniela Bieri, Anette Bieger, Arda Teunissen, Ursi Rieder, Jane Portier, Daniel Mohr, Carmen Dollinger	- 6 Online-Meetings
Arbeitsgruppe Symposien	Mario Desmedt, Daniela Bieri, Barbara Zosso	- 2 Online-Meetings - 1 Zirkular-Besprechung
Arbeitsgruppe überregionale Dynamik	Mario Desmedt, Markus Loosli, Annette Biegger, Carmen Dollinger, Krystel Vasserot, Claudia Lüthi, Nadine Morgenthaler-Beuttenmüller, Michèle Schmid, Monica von Toggenburg, Rita Lässer, Susanna Oechslin, Barbara Giger-Hauser, Janine Loher,	- 4 <i>Online-Meetings</i>
Büro	Mario Desmedt, Daniela Bieri, Barbara Zosso, Ruth Wyssbrod	<i>wöchentlich</i>

6.2 Vertretungen Swiss Nurse Leaders in Gremien und Projekten

Um die Umsetzung unseres strategischen Plans und unserer Ziele zu gewährleisten, stellen wir sicher, dass Swiss Nurse Leaders in relevanten Gremien und Projekten vertreten ist.

Gremium	Vertreter:in Swiss Nurse Leaders	
Vorstand OdASanté (Sitz von H+)	Sandra Jeanneret, Pflegedirektorin Hôpital neuchâtelois HNE (seit Juni 2022)	
Vorstand H+	Sandra Jeanneret (Mandat), Pflegedirektorin Hôpital neuchâtelois HNE	 <small>DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ LES HÔPITAUX DE SUISSE GLI OSPEDALI SVIZZERI</small>
Vorstand APN-CH	Jean-Luc Tuma, ehem. Generaldirektor Centre santé La Pierre Blanche, Estavayer-le-Lac	 <small>Pflegeexperte/-in Infirmier/-ère de pratique avancée Infermiere/-a di pratica avanzata</small>
H+ FKQ (Fachkommission Qualität)	Krystel Vasserot, Pflegedirektorin CHUV, Vorstandsmitglied SNL (bis Februar 2023)	 <small>DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ LES HÔPITAUX DE SUISSE GLI OSPEDALI SVIZZERI</small> Qualität (FKQ)

ENDA-Board	Arda Teunissen, COO Spitex Zürich, Vorstands-Mitglied SNL (bis 01.06.2023)	
SBK Netzwerk ABTP (Aktivierend und begleitend therapeutische Pflege)	Krystal Vasserot	
SBK Netzwerk Qualität	Krystal Vasserot	

7 Stellungnahmen, Medien & Kommunikation

Der Vorstand hat im Berichtsjahr zu verschiedenen Themen Stellung genommen, Artikel verfasst und war auf Social Media aktiv. Die Mitglieder und weitere Interessierte wurden per Newsletter über die aktuellen Arbeiten informiert. Die Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil des Community Managements und zur Einflussnahme und Mitsteuerung im Gesundheitswesen.



Stellungnahmen & Publikationen

Stellungnahme zur geplanten Änderung der Zulassungsvoraussetzungen an Fachhochschulen zuhanden SBFI und Fachkommission Gesundheit: Stellungnahme zu Zulassungsvoraussetzungen (swissnurseleaders.ch)	Jan. 2023
Stellungnahme im Rahmen der Vernehmlassung zu den ambulanten Tarifen zuhanden solutions tarifaires suisses	März 2023
Umfrage bei unseren Mitgliedern zu den Prioritäten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen als Grundlage für den Artikelentwurf zu «One strong Voice, zusammen mit VfP und SBK (publikationsbereit)	Feb. – Aug. 2023
Interview PriceWaterhousCoopers mit Dr. Mario Desmedt zum Personalmangel in der Pflege Personalmangel in der Pflege PwC Schweiz	Aug. 2023
Interview in SRF, 10vor 10, mit Daniel Mohr zu Fachkräftemangel und Temporärarbeit, in Zusammenhang mit CNO-Barometer 2022	Nov. 2023

Artikel erschienen in Compétence H+

Competence H+

Mario Desmedt, Daniela Bieri	CNO-Barometer 2022	Jan. 2023
Carmen Dollinger, Walther Bosshard, Roswitha Koch	NursingDRG – der Projektabschluss	März 2023

Barbara Hürlimann	<u>Von der Bettenstation zur Bettenplattform</u>	Mai 2023
Annette Biegger	<u>Fachkräftemangel wie weiter? Ansätze aus dem Tessin</u>	Juli 2023
Krystel Vasserot	<u>Gestion du risque nutritionnel à l'hôpital</u>	Okt. 2023
Mario Desmedt	<u>Cadres-soignants, indignez-vous! Le sous-financement des hôpitaux fait les grands titres. La solution passe-t-elle par un nouveau système de tarification ? Vraiment !</u>	Dez. 2023

Social Media / LinkedIn

Unser LinkedIn-Account stösst auf grosses Echo! Im Juni 2021 haben wir den Account gestartet, heute freuen wir uns bereits über mehr als 2800 Follower:innen (+800 im 2023!) Im Berichtsjahr haben wir rund 55 Beiträge verfasst, die oft geteilt und kommentiert wurden. Unser Netzwerk und unsere Beiträge finden grossen Anklang. Damit konnten wir einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Community leisten, wie die Strategie X.0 das vorsieht.



Newsletter - INFOPOST

Im Berichtsjahr wurden 4 INFOPOST-Newsletter an die Mitglieder und weitere Interessierte versandt. Der Newsletter informiert über aktuelle Themen, über die Aktivitäten des Verbandes und über anstehende Veranstaltungen. Der INFO-POST Newsletter ging an rund 400 Personen.



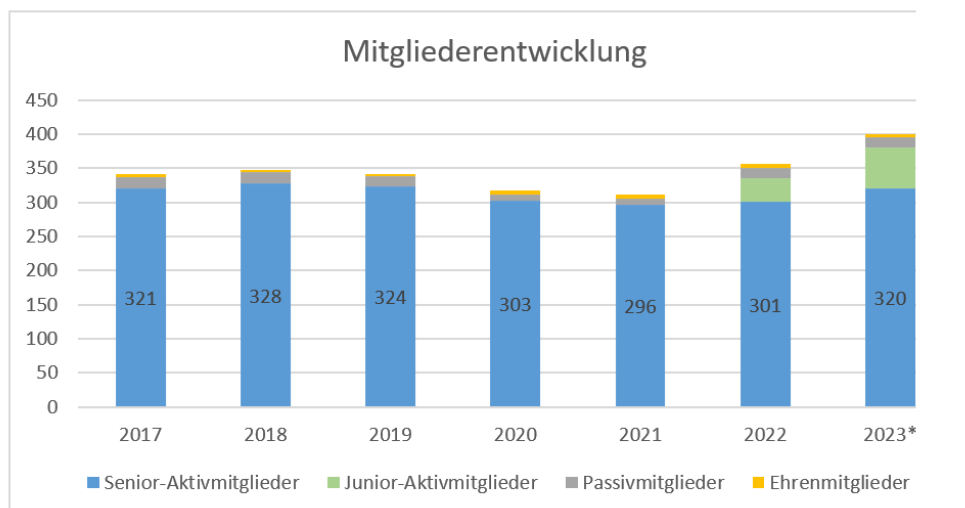
C Zahlen und Fakten

Mitgliederentwicklung und -struktur

Mit Freude stellen wir fest, dass diese Strategie und die damit einhergehenden Neuerungen bei den Mitgliedern Anklang gefunden haben, was sich in den im Jahr 2023 angestiegenen Mitgliederzahlen widerspiegelt (vgl. Kap. 1.1.1).

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023*
Senior-Aktivmitglieder	321	328	324	303	296	301	320
Junior-Aktivmitglieder						34	60
Passivmitglieder	16	16	14	9	9	16	15
Ehrenmitglieder	4	4	4	6	6	5	5
TOTAL	341	348	342	318	311	356	400

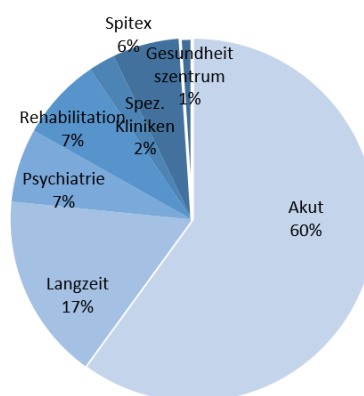
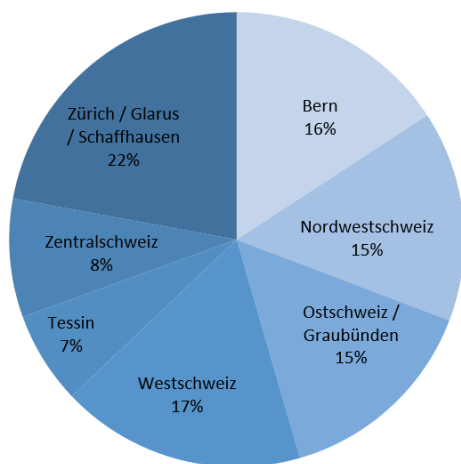
*Stand 31.12.23



Aktivmitglieder...

... nach Regionalgruppe		
		Vorjahr
Bern	60	59
Nordwestschweiz	57	58
Ostschweiz / Graubünden	56	44
Westschweiz	66	53
Tessin	25	16
Zentralschweiz	32	27
Zürich / Glarus / Schaffhausen	84	78
TOTAL	380	335

... nach Fachbereich			davon Frauen avon Männer	
Akut	228	165	63	
Langzeit	63	52	11	
Psychiatrie	25	10	15	
Rehabilitation	28	24	4	
Spez. Kliniken	9	6	3	
Spitex	23	18	5	
Gesundheitszentrum	4	3	1	
TOTAL	380	278	102	



Finanzen

Die Wende hin zu positiven Ergebnissen, die seit 2021 im Zuge der Umsetzung der Massnahmen zur Stabilisierung der finanziellen Lage des Verbandes eingesetzt hat, konnte im 2023 fortgesetzt werden. Das Geschäftsjahr konnte mit einem leichten Gewinn in der Höhe von CHF 8'081.-abschliessen. Das Eigenkapital hat sich entsprechend erhöht. Wesentlich zu diesem positiven Ergebnis beigetragen haben die Mehreinnahmen, die durch die erfolgreichen Tagungen generiert werden konnten. Diese Mehreinnahmen konnten die unter den (optimistischen) Budgeterwartung gebliebenen Einnahmen durch Mitgliederbeiträge kompensieren. Die Ausgaben für Leistungen durch Dritte sowie der Verwaltungsaufwand lagen zudem deutlich unter den budgetierten Ausgaben. Die detaillierten Ergebnisse sind im Finanzbericht festgehalten.

Jahr	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ergebnis	10'486	-14'681	-16'510	-33'633	-640	40'615	8'081

Die finanzielle Situation des Verbandes hat sich also weiter stabilisiert. In der Stabilisierung der Finanzen bereits eine anhaltende Trendwende zu sehen, wäre aber voreilig: Geplante Projekte wie der Relaunch der Webseite konnten erneut nicht realisiert werden, für Investitionen fehlen personelle und finanzielle Ressourcen. Zudem konnten die Arbeiten nur mit deutlichem Mehreinsatz der Mitarbeitenden auf der Geschäftsstelle sowie der umfangreichen und unentgeltlichen Arbeit des Vorstandes geleistet werden. Das Verhältnis zwischen den gestiegenen Arbeitslast der Geschäftsstelle (insbeson-

dere aufgrund der gestiegenen Mitgliederzahlen, der neuen Angebote und dem deutlichen Mehraufwand für den nun jährlich stattfindenden Kongress) und den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen bleibt eine Herausforderung.

Um diese stetige Herausforderung anzugehen, hat der Vorstand beschlossen, die Geschäftsstelle im Jahr 2024 mit einer umfassenden Analyse der Aufgaben der Geschäftsstelle zu beauftragen und zu prüfen, ob bzw. inwiefern durch Zusammenarbeiten oder Auslagerungen und/oder Prozessoptimierungen möglicherweise Ressourcen eingespart werden können. Dabei soll auch die Finanzierung des Verbandes analysiert werden. Der Vorstand hat im Budget 2024 einen entsprechenden Betrag eingeplant

Besonders im Auge behalten werden muss auch die gestiegene Abhängigkeit von den Veranstaltungen: Mit den Veranstaltungen werden wichtige Einnahmen generiert, die für die Deckung der Verbandskosten notwendig sind. Einnahmeseitig ist es deshalb notwendig, nach weiteren verlässlichen und planbaren Einnahmequellen zu suchen. Ausgabenseitig ist eine ständige Überprüfung der Aufgaben der Geschäftsstelle und eine Priorisierung im Sinnen des Verbandszwecks und der Mitgliedererwartungen weiterhin angezeigt.

Bilanz

	31.12.2023	31.12.2022
Aktiven		
Umlaufvermögen		
Kasse		8.15
PostFinance Vereinskonto 70-493777-1	65'646.46	5'428.60
Valiant Konto	121'489.90	190'174.10
Aktive Rechnungsabgrenzungen	14'160.10	13'357.05
Postfinance Fondskonto 16-207984-0	56'784.60	
Subtotal Umlaufvermögen	258'081.06	208'967.90
Anlagevermögen		
Subtotal Anlagevermögen	0.00	0.00
	258'081.06	208'967.90
Passiven		
Fremdkapital		
Passive Rechnungsabgrenzungen	25'918.05	41'671.15
Fonds SNL Bern	56'784.60	
Subtotal Fremdkapital	82'702.65	41'671.15
Organisationskapital		
Eigenkapital	167'296.75	126'681.14
Verlust / Gewinn	8'081.66	40'615.61
Subtotal Organisationskapital	175'378.41	167'296.75
	258'081.06	208'967.90

Die Erhöhung der Bilanzsumme am 31.12.2023 auf CHF 258'081.06 (Vorjahr: CHF 208'967.90) ist in erster Linie auf die Übertragung des Restkapitals der Regionalgruppe Bern in Form eines zweckgebundenen Fonds an Swiss Nurse Leaders zurückzuführen (vgl. Kap. 3.1). Die Regionalgruppe Bern, die bisher als eigenständiger Verein aufgestellt war, hat den Verein per 4. Mai 2023 aufgelöst und wird als Gruppe weitergeführt. Das übertragene Kapital in der Höhe von CHF 56'784.60 steht der Region Bern für Projekte gemäss Fonds-Reglement zur Verfügung.

Vorstand und Geschäftsstelle

Vorstandsmitglieder

- Mario Desmedt (Präsident seit Jan. 2021, Mitglied seit Okt. 2011)
- Daniela Bieri (Vizepräsidentin seit Jan. 2021, Mitglied seit Okt. 2011)
- Annette Biegger (seit Jan.2021)
- Carmen Dollinger (seit Jan. 2020)
- Barbara Hürlimann (Jan. 2017 bis Juni 2023)
- Jane Portier (neu seit Jan. 2023)
- Markus Loosli (seit Juni 2021)
- Daniel Mohr (seit Jan. 2021)
- Ursi Rieder (seit Okt. 2011)
- Arda Teunissen (Aug. 14 bis Nov. 2023)
- Krystel Vasserot (seit Jan. 2020)
- Gabi Brenner (neu seit April 2023)

Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle

Geschäftsführerin

- Barbara Zosso (seit 15.3.2022)

Mitarbeit Geschäftsstelle / Assistenz Geschäftsführung:

- Claudia Wyss-Schmidlin (ab 01.10.2022).
- Ariane Guggisberg (01.01. – 30.09.2023)
- Sandra Anderegg (seit 01.09.2023)

Revisionsstelle

- DieWirtschaftsprüfer.ch AG

D Anhang: Umsetzungsschritte Strategie X.0

Herausforderung	Umsetzungsschritte
Wir sind der Kaderverband in der Pflege	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schaffen attraktiver Angebote, um die Zahl der Mitglieder zu erhöhen und damit unser Netzwerk und unsere Einflussmöglichkeiten zu vergrößern 2. Unterstützung und Positionierung der Führungskräfte in der Pflege auf allen Verantwortungsebenen 3. Integration der ersten Führungsstufe in den Verband als „Juniors“ 4. Erhaltung des spezifischen Raumes für die Pflegedirektion unter dem Dach des Verbandes
Wir fördern und entwickeln Leadership und Management in der Pflege	<ol style="list-style-type: none"> 5. Der Verband setzt sich ein für die gesellschaftliche Anerkennung und Würdigung der Pflege und des Pflegemanagements 6. Integration des Leadership Model als Grundlage, Orientierungshilfe und Teil des Handelns
Wir vernetzen uns nach Innen und nach Außen, lokal, kantonal und national und nehmen Einfluss	<ol style="list-style-type: none"> 7. Swiss Nurse Leaders persönlich und nahbar machen 8. Verabschiedung und aktive Umsetzung eines Kommunikations- und Community Management-Konzepts 9. Koordination im Netzwerk Pflege
Wir haben den Anspruch von Mitsteuerung der personenorientierten Versorgung im Gesundheitswesen im interprofessionellen Kontext	<ol style="list-style-type: none"> 10. Der Verband regt mit seinen Beiträgen zur Reflexion über Führungsverantwortung an, gibt Impulse zur Weiterentwicklung, stellt Wissen zur Verfügung und erkennt Trends 11. Der Verband vertritt eine Bildungspolitik zur Stärkung der Pflege und des Pflegemanagements. Diese befähigt die Mitglieder, die Versorgung patientenorientiert, sicher, wirksam, effizient und gerecht zu gestalten 12. Der Verband ist ein unumgänglicher Partner für die politischen Kreise und alle Institutionen und Organisationen des Gesundheitswesens
Wir werden der Diversität von Führungsaufgaben in allen Settings gerecht	<ol style="list-style-type: none"> 13. Die Swiss Nurse Leaders repräsentieren ausgewogen die unterschiedlichen Settings und die unterschiedlichen Generationen entlang der integrierten Versorgung mit dem gleichzeitigen gemeinsamen Verständnis von Leadership 14. Die Vielfalt wird als Erfolgselement aktiv „bewirtschaftet“. Settings, Generationen und Gender bilden sich im Vorstand ab