

RAPPORTO ANNUALE

2025

Swiss Nurse Leaders



EDITORIALE

Il 2025 è stato un anno determinante per la nostra associazione. Dopo il successo dell'anno anniversario 2024, l'attenzione si è concentrata sul consolidamento, sull'ulteriore sviluppo e sul radicamento strategico. Anche quest'anno possiamo presentare un bilancio positivo – per la quinta volta consecutiva. Il continuo rafforzamento del capitale proprio conferma la stabilità finanziaria della nostra associazione e crea una solida base per i nostri progetti futuri.

Allo stesso tempo, la forza di Swiss Nurse Leaders si manifesta anche nello sviluppo contenutistico e strutturale. Il numero dei membri ha continuato ad aumentare, le attività dei nostri gruppi regionali si sono intensificate e i numerosi eventi hanno riscosso grande successo. Il numero di partecipanti, le interazioni e i riscontri positivi dei nostri membri e partner evidenziano il valore aggiunto della nostra offerta. Anche la nostra visibilità presso il pubblico continua ad aumentare, non da ultimo grazie alla nostra rete in costante crescita e alla nostra presenza sulle piattaforme digitali.

Una tappa importante dell'anno è stato il cambio di presidenza. Il passaggio di consegne, avvenuto con successo, è emblematico del dinamismo che anima la nostra associazione: continuità, professionalità e nuovi impulsi vanno di pari passo. Parallelamente, abbiamo lavorato intensamente alla Strategia 2026+, sviluppata insieme ai nostri membri e ampiamente sostenuta. Questo processo dimostra in modo impressionante quanto siano vivaci e impegnati i nostri membri.

Dal punto di vista dei contenuti, Swiss Nurse Leaders 2025 ha saputo dare un'impronta importante. Il Barometro CNO ha fornito ancora una volta preziose informazioni sulle sfide e gli sviluppi della gestione infermieristica. Inoltre, ci siamo impegnati attivamente in dossier politici centrali, in particolare in tematiche relative all'iniziativa sulle cure infermieristiche. La nostra associazione viene percepita sempre più come un attore competente in questioni strategiche e di politica sanitaria – un successo che si basa su un lavoro pluriennale e coerente.

La nostra visione rimane immutata: le cure infermieristiche di eccellenza hanno bisogno di una leadership forte. E questa forza è visibile – nella professionalizzazione dei ruoli dirigenziali, nell'integrazione degli responsabili infermieristici per lo sviluppo clinico, nell'impegno delle nuove leve e nella crescente consapevolezza del management infermieristico. L'energia che si percepisce durante i nostri eventi, nei gruppi di lavoro e nello scambio con i nostri membri ci conferma in questo percorso.



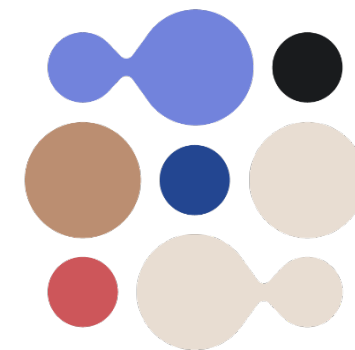
Gabi Brenner, copresidente



Hans-Peter Wyss, copresidente



Barbara Zosso, Direttrice



INDICE I

- **PRIORITÀ PER IL 2025**.....5
- **BILANCIO ANNUALE IN CIFRE**6
- **ATTIVITÀ**
 - ATTIVITÀ POLITICHE E POSIZIONI UFFICIALI.....7
 - PROGETTI E MANDATI.....9
 - EVENTI.....13
 - GRUPPI REGIONALI E SPECIALISTICI.....16
 - ATTIVITÀ INTERNE ALL'ASSOCIAZIONE.....19
 - INTERVENTI A CONFERENZE.....21
 - PUBBLICAZIONI.....22
- **MEMBRI**
 - EVOLUZIONE MEMBRI.....23
 - RIPARTIZIONE PER GRUPPI REGIONALE.....24
 - RIPARTIZIONE PER SETTORI.....25



INDICE II

- **FINANZE**
 - RAPPORTO FINANZIARIO.....26
 - CONTO ECONOMICO..... 27
 - BILANCIO30
 - RELAZIONE DI REVISIONE.....33
- **ORGANIZZAZIONE**
 - PRESIDENZA.....34
 - COMITATO35
 - SEGRETERIA GENERALE.....40
- **PARTNER E COOPERAZIONI.....41**
- **PROSPETTIVE 2026**
 - AGENDA.....44

PRIORITÀ PER IL 2025

Elaborazione della strategia 2026+

- La precedente strategia X.0 della nostra associazione copriva gli anni 2022-2025. L'elaborazione di una nuova strategia 2026+ è stata al centro dell'anno 2025.
- La strategia 2026+ è stata elaborata in un processo partecipativo insieme ai membri. Sarà presentata all'assemblea generale nella primavera del 2026.
- La nuova strategia mira a preparare l'associazione alle sfide future e a consentire ai membri di sfruttare in modo ancora più proficuo l'ampia rete di leader infermieristici

>> [Pag. 19](#)

Nuova presidenza

- Il 2025 è stato caratterizzato dal cambio di presidenza. Il presidente uscente, Mario Desmedt, e la vicepresidente, Daniela Bieri, hanno deciso di lasciare le loro cariche in occasione dell'assemblea generale del 2025.
- Il 22 maggio 2025 l'assemblea generale ha eletto Gabi Brenner, direttrice cure infermieristiche e MTTB dell'Ospedale universitario di Zurigo, e Hans-Peter Wyss, CEO di Spitex Region Brugg, alla copresidenza ad interim per un anno.
- Il cambio di presidenza si è svolto senza intoppi. Gabi Brenner e Hans-Peter Wyss hanno assunto l'incarico con grande impegno, passione e competenze complementari.
- Dopo l'anno di transizione, la presidenza sarà nuovamente assegnata in modo definitivo dall'assemblea dei soci del 2026.

>> [pag. 34](#)

Barometro CNO 2025

- Nell'anno di riferimento è stata realizzata la seconda edizione del Barometro CNO in collaborazione con PwC Svizzera.
- I temi principali del Barometro CNO di quest'anno sono stati la pressione sui costi e la carenza di personale qualificato, l'efficienza e l'ottimizzazione dei processi, nonché la crescente tendenza alle cure ambulatoriali.
- L'obiettivo del Barometro CNO è quello di mettere in luce le sfide e le possibili soluzioni dal punto di vista dei direttori e delle direttrici delle cure infermieristiche.
- Per poter seguire gli sviluppi nel corso degli anni, è prevista la pubblicazione del Barometro CNO ogni due anni.

>> [Pag. 9](#)

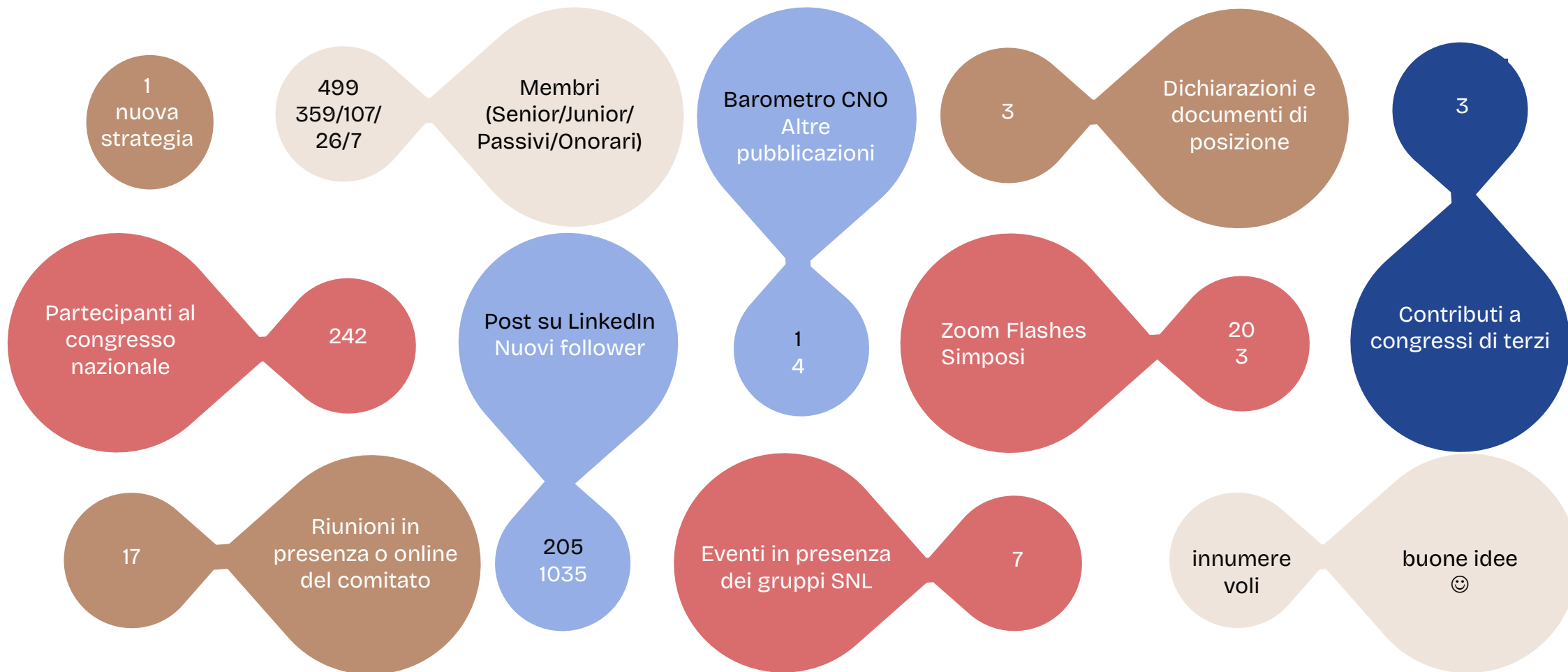
Attuazione dell'art. 117b Cost. (Iniziativa sulle cure infermieristiche)

- Il 21 maggio 2025 il Consiglio federale ha trasmesso al Parlamento il messaggio e il progetto di legge relativo al progetto di legge federale sulle condizioni di lavoro nel settore delle cure infermieristiche (LCInf) e alla modifica della legge sulle professioni sanitarie (LPSan). Il comitato SNL ha preso posizione in merito.
>> [Pag. 7](#)
- SNL ha collaborato in diversi organi alla regolamentazione delle Advanced Practice Nurses (APN).
>> [pag. 9](#)

Eventi

- Gli eventi propri (congressi, simposi, eventi di gruppo, Zoom Flashes) sono stati ampliati e realizzati con grande successo.
>> [pag. 13 e segg.](#)

BILANCIO ANNUALE IN CIFRE



ATTIVITÀ POLITICHE E POSIZIONI UFFICIALI

Attuazione dell'art. 117b Cost. (Iniziativa sulle cure infermieristiche)

Nell'ambito dell'attuazione della seconda fase dell'iniziativa sulle cure infermieristiche, il 21 maggio 2025 il Consiglio federale ha trasmesso al Parlamento il messaggio e il progetto di legge sulla legge federale sulle condizioni di lavoro nel settore delle cure infermieristiche (LCInf) e sulla modifica della legge sulle professioni sanitarie (LPSan). Il Consiglio federale rinuncia a stabilire requisiti per una dotazione di personale adeguata al fabbisogno. Il comitato di Swiss Nurse Leaders ha redatto diverse prese di posizione e documenti di posizione al riguardo.

Progetto di legge federale sulle condizioni di lavoro nel settore delle cure infermieristiche (LCInf)

Nel progetto di LCInf, il Consiglio federale prevede disposizioni relative a una serie di ambiti riguardanti le condizioni di lavoro che vanno oltre il diritto vigente. Non prevede tuttavia un finanziamento supplementare per i costi aggiuntivi causati da tali disposizioni.

Punti salienti della presa di posizione

- Molte delle misure proposte hanno il potenziale per migliorare efficacemente le condizioni di lavoro del personale infermieristico, ma solo a condizione che i costi aggiuntivi che ne derivano siano interamente finanziati.
- Per soddisfare al meglio le diverse esigenze del personale infermieristico, è fondamentale che la flessibilità e il margine di manovra nella pianificazione dei turni di servizio vengano aumentati e non limitati.
- Indennità di compensazione ingenti in caso di scostamenti dai turni di servizio annunciati comportano effetti collaterali indesiderati.

[Vai alla presa di posizione](#)

Regolamentazione del profilo professionale di esperto/a in cure infermieristiche APN nella legge sulle professioni sanitarie (LPSan)

Per quanto riguarda la regolamentazione relativa agli APN, il Consiglio federale preferisce la via della formazione master (var. 2).

Punti salienti della presa di posizione:

- SNL accoglie con grande favore l'inserimento del ruolo APN nella LPSan. Secondo SNL, questo profilo professionale deve necessariamente passare attraverso il MSc in Advanced Practice Nursing (var. 2).
- Insieme alle altre organizzazioni promotrici di APN-CH, SNL ha pubblicato dei messaggi chiave al riguardo.

[Vai ai messaggi chiave](#)

Dotazione di personale adeguata al fabbisogno

L'iniziativa sulle cure infermieristiche richiedeva, tra l'altro, la garanzia di una dotazione di personale adeguato alle esigenze. Il Consiglio federale rinuncia tuttavia a stabilire requisiti in tal senso.

Punti salienti della presa di posizione:

- È dimostrato che una dotazione adeguata alle esigenze è determinante per la qualità delle cure e per il cinfermieristico.
- Il comitato SNL respinge tuttavia prescrizioni rigide.

[Vai al documento di posizione](#) 7

ATTIVITÀ POLITICHE E POSIZIONI UFFICIALI

Temi di politica di formazione

Progetto relativo all'esperienza lavorativa come requisito di ammissione al corso Bachelor (SUP) nel settore sanitario

All'inizio dell'estate, la Conferenza svizzera delle scuole universitarie (CSU) ha organizzato una consultazione sul progetto proposto, che prevede tre modelli di esperienza lavorativa come requisito di ammissione a un corso di formazione bachelor SUP nel settore sanitario. Il comitato Swiss Nurse Leaders ha espresso la propria posizione in merito.

Punti salienti della presa di posizione

- Il comitato Swiss Nurse Leaders sostiene pienamente il progetto proposto con tre modelli.
- Di grande importanza nell'adeguamento dei curricula è la stretta collaborazione tra le scuole universitarie e le prestatori di servizi.

[Vai alla presa di posizione](#)

PROGETTI E MANDATI

Barometro CNO 2025

In collaborazione con PwC Svizzera

- Il Barometro CNO è uno studio congiunto di PwC Svizzera e Swiss Nurse Leaders. La seconda edizione è stata pubblicata nel novembre 2025.
- Basato su un sondaggio condotto tra quasi 100 membri di Swiss Nurse Leaders, il Barometro mostra quali sono, dal punto di vista dei Chief Nurse Officers (CNO), le sfide più urgenti, quali cambiamenti si stanno verificando e dove vedono potenziale e possibili soluzioni per le sfide future.
- Oltre alle sfide generali, la seconda edizione si è concentrata sui temi dell'attuazione dell'iniziativa sulle cure infermieristiche e del passaggio alle cure ambulatoriali.
- I risultati principali del Barometro CNO 2025:
 - La pressione sui costi supera la carenza di personale qualificato come sfida principale, ma la carenza di personale continua a caratterizzare il sistema.
 - L'aumento dell'efficienza e la digitalizzazione diventano il fulcro delle decisioni strategiche.
 - Le cure ambulatoriali stanno cambiando i modelli di cura e richiedono nuove strutture di coordinamento.
 - Il ruolo dei CNO si è evoluto negli ultimi anni; oggi i CNO occupano una posizione strategica chiave nell'assistenza sanitaria. Nell'ottimizzazione dei processi, svolgono un ruolo fondamentale nel mediare tra la pratica infermieristica operativa e la trasformazione organizzativa.

[Al barometro CNO](#)

Advanced Practice Nursing APN: regolamentazione e registrazione

In collaborazione con SBK e Vfp

- La regolamentazione del ruolo APN è una questione importante per l'iniziativa sull'assistenza infermieristica. La regolamentazione dovrebbe avvenire nella seconda fase di attuazione dell'iniziativa nell'ambito della LIP (livello master). SNL era rappresentata nel sounding board dell'UFSP per la regolamentazione del livello master (esperto/a in cure infermieristiche APN).
- Swiss Nurse Leaders è inoltre cofondatrice dell'associazione «APN-CH» ed è rappresentata nel comitato. Negli ultimi anni l'associazione ha definito criteri uniformi che autorizzano gli infermieri a fregiarsi del titolo di infermiere esperto APN e a registrarsi come tali.

[Al sito web APN-CH](#)

BePersonal

In collaborazione con ASI & APSI

- L'iniziativa sulle cure infermieristiche richiedeva, tra l'altro, una dotazione di personale adeguato. Il Consiglio federale rinuncia a stabilire requisiti in tal senso, anche perché mancano modelli di calcolo.
- Nel progetto BePersonal è stato sviluppato, in collaborazione con l'ASI e l'APSI, un processo modello per elaborare una metodologia basata sui dati e sul consenso per raccomandazioni relative a una dotazione di personale adeguata alle esigenze.
- Il comitato SNL ha elaborato un documento di posizione sull'argomento.

[Al rapporto sul progetto](#)

[Vai al documento di posizione SNL](#)

PROGETTI E MANDATI

Crowis

- Nel progetto interdisciplinare delle Università di Basilea, Friburgo e della ZHAW, i ricercatori stanno esaminando la rilevanza e gli effetti del lavoro infermieristico temporaneo in Svizzera.
- Sono stati esaminati gli effetti del lavoro temporaneo sulla vita quotidiana degli operatori sanitari, sulla carenza di personale qualificato, sulla qualità e sulla sicurezza dei pazienti.
- Nonostante la scarsa disponibilità di dati, è stato possibile ottenere per la prima volta in Svizzera risultati fondati sull'argomento e formulare raccomandazioni sul monitoraggio, la gestione e la regolamentazione del lavoro temporaneo nel settore delle cure infermieristiche.
- SNL era rappresentata nel gruppo di progetto. Il progetto si è concluso nel 2025

[Vai al sito web](#)

[Vai all'articolo su «Krankenpflege»](#)

INTERCARE / INTERSCALE

- Lo studio INTERCARE dell'Istituto di Scienze infermieristiche dell'Università di Basilea aveva l'obiettivo di ridurre i ricoveri ospedalieri evitabili dalle case di cura rafforzando le competenze geriatriche in loco. Lo studio ha dimostrato che INTERCARE è efficace.
- INTERSCALE (2022-28) è la continuazione di INTERCARE sotto forma di scale-up. A tal fine, si sta esaminando come le case di cura possano essere sostenute in modo efficiente in termini di costi nell'introduzione di nuovi modelli di cure e nell'ottimizzazione continua della qualità.
- Luzia Schenk, del Pflegezentrum Schlossmatt di Burgdorf, rappresenta SNL nel gruppo delle parti interessate.

[Vai al sito web](#)

NIP-Q-UPGRADE

- Dal 2019 le istituzioni di cura a lungo termine raccolgono gli indicatori di qualità medica (MQI).
- Il programma nazionale di implementazione della qualità nell'assistenza a lungo termine crea le basi per ampliare le conoscenze scientifiche sulle misure di qualità efficaci nell'assistenza a lungo termine e per implementarle nelle strutture.
- CURAVIVA, ARTISET e senesuisse gestiscono il programma su incarico della Commissione federale per la qualità.
- Il programma ha dato vita a strumenti pratici per le istituzioni di cure agli anziani. Nella primavera del 2026 iniziano i corsi di formazione continua appositamente sviluppati.
- Ramona Baumann, del Alterswohnheim Glockenthal, rappresenta SNL nel gruppo di accompagnamento.

[Vai agli strumenti](#)

[Vai al sito web](#)

Linee guida nazionali per la pratica infermieristica

- Il gruppo di progetto per le «linee guida nazionali per le cure infermieristiche», sotto la guida dell'Istituto di scienze della salute della FH Ost, persegue l'obiettivo di elaborare, sviluppare ulteriormente e rendere fruibili le prove scientifiche e le raccomandazioni attuali per le cure infermieristiche in Svizzera in modo utile e valido. L'elaborazione avviene prendendo come esempio i «cateteri venosi periferici».
- Swiss Nurse Leaders ha sostenuto il progetto con una lettera di intenti in occasione della richiesta di sostegno finanziario presentata alla Commissione federale per la qualità (CFQ).
- La CFQ ha approvato il progetto nel 2025. Antoinette Conca, esperta di cura presso l'InselSpital, rappresenta SNL nel gruppo di progetto.

PROGETTI E MANDATI

NursingDRG / CHOP 99

In collaborazione con ASI

- Per poter continuare a influenzare l'ulteriore sviluppo del CHOP anche dopo la conclusione positiva del progetto NursingDRG, l'ASI e Swiss Nurse Leaders hanno fatto in modo che Dante Cheda (EOC), in qualità di esperto, potesse far parte del cosiddetto TEEX in rappresentanza del settore infermieristico.
- Nel 2024 diversi assicuratori hanno messo in discussione l'adeguatezza del codice CHOP 99. I rappresentanti di SNL, insieme all'ASI, si sono impegnati affinché il codice non venisse abolito, ma ulteriormente sviluppato nell'ottica di un utilizzo più uniforme e semplice. I lavori sono stati sospesi nel 2025 per diversi motivi.

Agenda Assistenza di base UFSP

- L'«Agenda cure di base» lanciata dalla consigliera federale Elisabeth Baume Schneider mira a garantire che tutte le persone in Svizzera continuino ad avere accesso a cure di base adeguate e di alta qualità.
- Dall'inizio del 2025, sotto la guida dell'UFSP, le associazioni dei fornitori di prestazioni, le organizzazioni professionali, le organizzazioni dei pazienti, gli assicuratori e i rappresentanti della Confederazione, dei Cantoni e dei Comuni hanno lavorato a misure per l'attuazione dell'Agenda per l'assistenza di base.
- Swiss Nurse Leaders partecipa a questi lavori.

[Vai al sito web](#)

Safe Care Switzerland

- Nel giugno 2025 è stato avviato lo studio nazionale per la registrazione e l'analisi capillare degli eventi indesiderati negli ospedali svizzeri per cure acute – dagli errori terapeutici alle infezioni fino alle complicanze post-operatorie.
- Commissionato dalla Commissione federale per la qualità, condotto da Unisanté in collaborazione con l'EOC, l'UniL e l'UniBE e sostenuto da organizzazioni sanitarie come H+, GSASA, Swiss Nurse Leaders e altre, lo studio offre una base solida per miglioramenti mirati.
- SNL è rappresentata nel comitato.

[Vai al sito web](#)

Co-Creation of Care (CCC)

- Il progetto di ricerca interdisciplinare «Co-Creation of Care», sotto la guida dell'UniZH, della ZHAW e della ZHdK, studia come la collaborazione quotidiana tra il personale infermieristico e i pazienti possa essere resa più umana, basata sulla partnership e al contempo più efficace.
- L'obiettivo è quello di sviluppare raccomandazioni pratiche per la promozione sistematica della CCC e contribuire così al miglioramento delle condizioni di lavoro, dell'esperienza dei pazienti e della qualità dell'assistenza.
- Il progetto è finanziato dal Fondo nazionale svizzero per il periodo 2025-2028. Swiss Nurse Leaders è rappresentata nel gruppo di accompagnamento.

[Vai al sito web](#)

PROGETTI E MANDATI

Work around the Clock

- Il progetto «WAC – Work around the Clock», sostenuto da Promozione Salute Svizzera e diretto dall'Ente Ospedaliero Cantonale (EOC), si occupa della prevenzione della sindrome da lavoro a turni e dei disturbi del sonno ad essa associati tra il personale infermieristico che lavora a turni.
- Basandosi sulle esperienze raccolte in Ticino, mira a migliorare la qualità della vita e la salute del personale infermieristico attraverso corsi di formazione, misure cronobiologiche e una maggiore collaborazione tra medicina del lavoro e medicina del sonno.
- SNL è partner di sostegno del progetto.

[Vai al progetto](#)

Stop alle molestie sessuali (StopSH)

- Il progetto InterventionS TO Prevent Sexual Harassment against nurses (StopSH), avviato dalla ZHAW, ha l'obiettivo di sviluppare un pacchetto di interventi per la prevenzione delle molestie sessuali nei confronti del personale infermieristico nel settore delle cure acute.
- Il progetto è stato presentato all'Ufficio federale per l'uguaglianza tra uomo e donna (UFE). Swiss Nurse Leaders è co-promotore.

[Il progetto](#)

SCOHPICA

- Lo studio a lungo termine SCOHPICA è sostenuto dall'UFSP, dall'OBSAN e dall'ASSM, nonché da numerose associazioni professionali e attori del settore sanitario svizzero. L'obiettivo è quello di costituire una coorte di professionisti della salute che venga osservata per un periodo di tempo prolungato, al fine di identificare il loro percorso professionale e i fattori che influenzano la permanenza nella professione.
- Swiss Nurse Leaders è rappresentata nel gruppo di accompagnamento e sostiene l'iniziativa attraverso attività di sensibilizzazione. È stata valutata la possibilità di una collaborazione più stretta.

[Vai al sito web](#)

Gruppo di risonanza HES-SO Contributi legati a progetti (PgB)

- Nell'ambito della prima fase di attuazione dell'iniziativa per le cure infermieristiche (offensiva formativa), la HES-SO ha presentato un progetto con l'obiettivo di aumentare il numero di diplomi di bachelor in scienze infermieristiche.
- Il progetto presentato a Swissuniversities è stato approvato alla fine del 2024.
- I diversi punti chiave del progetto miglioreranno l'accessibilità e l'attrattiva del corso di Bachelor in scienze infermieristiche, in particolare attraverso l'offerta di una formazione che risponda alle esigenze e ai profili dei candidati.
- Swiss Nurse Leaders è rappresentata nel gruppo di risonanza.

EVENTI

Zoom Flashes

Gli Zoom Flashes sono il nostro formato di scambio online durante la pausa pranzo, riservato esclusivamente ai membri. Nel 2025 sono stati organizzati 20 Zoom Flashes (2024: 15) con un totale di 312 partecipanti (2024: 178).

- «Strategieplanung SNL 2026+», B. Zosso, SNL
- «Planification stratégique SNL 2026+», B. Zosso, SNL
- «Pianificazione strategica SNL 2026+», B. Zosso, SNL
- «Nachhaltigkeit im Gesundheitswesen», B. Holzhammer & Damian Wirth, Terra Institute
- «Annoncer de mauvaises nouvelles en tant que cadre», Ch. Gubser, sanu ag
- «Wie überbringe ich als Führungskraft schlechte Nachrichten?», Ch. Gubser, sanu ag
- «Effizient durch den Führungsalltag mit Zeitmanagement und digitalen Tools», Manfred S. Hertach, Regio Spitex Limmattal
- «Blickfenster auf die Zusammenarbeit mit KI», M. Döring, R. Herkenrath, T. Richter, LUKS
- «Gouvernance partagée : enjeux et défi en milieu hospitalier», M. Prevos-Morgant, CNP
- «Feedback & Wertschätzung», Ch. Gubser, sanu ag
- «Feedback valorisant», Ch. Gubser, sanu ag
- «Intégration et implémentation de l'IA dans les soins», S. Pouzols, CHUV/UniL
- «Do's & Don'ts für mehr Sichtbarkeit auf LinkedIn», C. Wyss-Schmidlin, SNL
- «Leadership in Fach und Linie: Gemeinsam oder einsam?», A. Hermann, A. Conca, Ch. Von Dach
- «Umgang mit Integritätsverletzungen und Machtmissbrauch» (insieme a Swiss Leaders), C. Stam, Fachstelle Mobbing und Belästigung GmbH
- «Gérer les atteintes à l'intégrité et les abus de pouvoir» (insieme a Swiss Leaders), C. Stam, Fachstelle Mobbing und Belästigung GmbH
- «Datenbasierte Qualitätsentwicklung: Erkenntnisse aus NIP-Q-Upgrade», F. Zuñiga, Uni Basel (INS), F. Feusi, Stiftung Alters- und Pflegeheim Meilen
- «Développement de la qualité fondé sur les données: Résultats du Programme NIP-Q-Upgrade», N. Wellens, La Source, M. Amelbonne & A. Bernard, Butini
- «Lo sviluppo continuo della qualità basata sui dati: Risultati dal programma NIP-Q-Upgrade», L. Corna, SUPSI, M. Franceschini, 5 Fonti
- «Améliorer la collaboration interprofessionnelle: Changer la culture avec TeamSteps», K. Blondon & E. Monachon, HUG



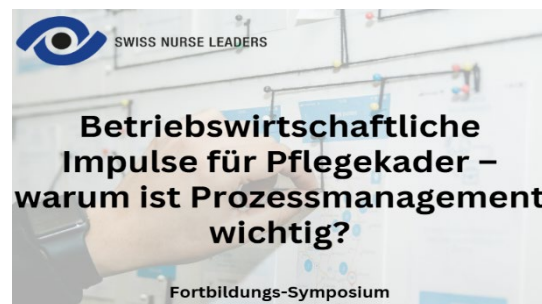
EVENTI

Simposi di formazione continua

I simposi sono eventi di formazione continua della durata di mezza giornata concepiti specificamente per i nostri membri. Sono stati organizzati tre simposi in tre lingue su tre temi diversi. Un quarto simposio ha dovuto essere annullato.



- Il 12 marzo 2025 si è tenuto presso il Réseau Hospitalier Neuchâtelois (RHNE) il simposio in lingua francese «Haute performance et régénération pour les cadres – Leçons tirées du sport».
- Hanno partecipato 172 persone, prevalentemente provenienti dal RHNE.
- Con questo evento, diretto da Isabelle Schramm, si è conclusa la serie di corsi di formazione continua organizzata in collaborazione con il Centro svizzero per la resilienza.



- A seguito dell'assemblea generale, il 22 maggio 2025 si è tenuto a Olten il simposio in lingua tedesca «Impulsi di economia aziendale per i quadri infermieristici – Perché la gestione dei processi è importante?».
- L'evento, sotto la guida di Olivier Tschudi e Guido Schüpfer, ha riscosso grande interesse: vi hanno partecipato 76 persone che hanno portato con sé nella loro quotidianità preziose intuizioni.



- Il 12 giugno 2025 si è tenuto a Lugano il simposio di formazione in lingua italiana «Benessere, motivazione e cura della persona», organizzato in collaborazione con il gruppo regionale Ticino e diretto da Enrico Gambi, MIDA SB.
- Anche questo simposio è stato un grande successo con 75 partecipanti.

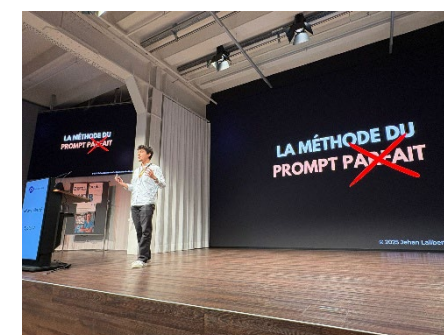
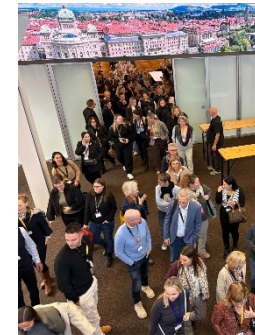


L'evento «Le pilotage de la transition écologique dans les soins : de la stratégie à l'action» ha dovuto essere annullato a causa del numero insufficiente di iscrizioni.

EVENTI

Congresso

- Il congresso nazionale Swiss Nurse Leaders 2025 si è tenuto il 21 novembre all'Eventforum di Berna.
- L'evento era intitolato **«Affrontare le soluzioni in maniera innovativa e coraggiosa o tradizionale? Perché non entrambi? Concetti di gestione per il sistema sanitario svizzero e la loro applicazione nelle cure infermieristiche»**.
- In sette relazioni di alto livello, esperti del mondo teorico e pratico hanno approfondito i concetti di Lean Management, Digital Health e Design Thinking, concentrandosi sulla loro applicazione nelle cure infermieristiche. È emerso chiaramente che soluzioni audaci e concetti collaudati possono essere combinati con successo.
- Un proficuo World Café ha permesso un coinvolgimento attivo e un prezioso scambio tra partecipanti e relatori.
- Il congresso ha registrato il tutto esaurito con 242 partecipanti. L'evento è stato un successo anche per gli sponsor presenti.
- Alcuni insegnamenti sulla leadership tratti dal congresso sono riassunti in un articolo online della rivista LEADER.
- Grazie mille a tutti i relatori, i partecipanti e gli sponsor per il congresso di successo!



[Vai agli insegnamenti di leadership](#)

GRUPPI REGIONALI E SPECIALISTICI

Berna



FÜHRUNGSKOMPETENZ AGILITÄT

SWISS NURSE LEADERS
Regionalgruppe Bern
MINI SYMPOSIUM

15. Mai 2025 | 16:00 - 19:00
Atriumzentrum Lilienweg
Lilienweg 7
3009 Köniz

Anreise mit ÖV empfohlen
Bus Nr. 17 Haltestelle Weyerstatt

REFERENT:INNEN

1.  Martina Beer, Co-Leiterin
Program: Swiss Excellence
Insolvenz Zürich

2.  Rita Lässer, Leiterin Pflege
Ostschweiz

3.  Astrid Schütter,
Region - Leiterin Pflege ICM
Psychiatrischen Manager
www.swissnurseleaders.ch

Alle sind herzlich willkommen - inklusive Apéro
Teilnahme für SNL-Mitglieder kostenlos, für nicht Mitglieder 10.- CHF (Unkostenbeitrag)

Il gruppo regionale di Berna ha organizzato quattro incontri. Sono state condivise le novità provenienti dall'OdA Berna e dalla commissione specialistica BZ Pflege, nonché dai vari settori delle cure infermieristiche. È stato fornito un contributo sul tema della dotazione di personale a valore aggiunto e si è svolta una visita al nuovo edificio del centro psichiatrico di Münsingen. A maggio è stato organizzato con successo un minisimposio sul tema «Competenze di leadership e agilità», che ha visto la partecipazione di circa 50 persone. Il gruppo regionale di Berna ha dato il benvenuto a due nuovi membri del gruppo centrale, che arricchiscono lo scambio.

Svizzera nord-occidentale



SWISS NURSE LEADERS
REGIONALGRUPPE NORDWESTSCHWEIZ

get2gether

Si sono tenute riunioni online mensili su temi di attualità, con l'opportunità di porre domande e scambiare opinioni tra i partecipanti. Il 19.06.25 si è svolto un incontro molto stimolante presso il centro sanitario di Rheinfelden con relazioni sui temi «Second Brain» (Manfred S. Hertach) e «Uso sensato dell'IA generativa nella leadership» (Andri Puorger). Birgit André ha lasciato la direzione del gruppo e sono entrate a farne parte Martina Beer e Astrid Schütter.

Svizzera orientale / Grigioni



SWISS NURSE LEADERS
REGIONALGRUPPE OSTSCHWEIZ | GRAUBÜNDEN

Nell'anno di riferimento, le attività del gruppo regionale hanno potuto svolgersi solo in misura limitata. La riunione prevista in primavera ha dovuto essere annullata per mancanza di partecipanti sufficienti. L'incontro previsto in autunno non ha potuto avere luogo a causa del riorientamento del responsabile del gruppo regionale, Carmine di Nardo. Questi sviluppi dimostrano che le condizioni quadro e le esigenze all'interno del gruppo regionale sono in fase di cambiamento. Allo stesso tempo, ciò offre l'opportunità di dare nuovi impulsi e di sviluppare ulteriormente l'orientamento del gruppo regionale. Carmine di Nardo ringrazia cordialmente tutti i membri per la collaborazione negli anni passati e augura al gruppo regionale, sotto la nuova guida, ogni successo.

Romandia



SWISS NURSE LEADERS

www.swissnurseleaders.ch
#swissnurseleaders
#everynurseleader

Informiert und koordiniert im Gesundheitswesen führen
Diriger de manière informée et coordonnée au cœur du système de santé
Dirigere in modo informato e coordinato nel settore sanitario

Il 2025 è stato caratterizzato per il Groupe Régional Romand da una forte mobilitazione attorno all'elaborazione congiunta della strategia 2026+ di Swiss Nurse Leaders. Parallelamente è stato condotto un sondaggio sulle esigenze dei dirigenti in Romandia tra 130 persone. I risultati mostrano elevate aspettative in materia di networking, formazione continua e sostegno professionale. Questi risultati confermano la rilevanza dell'orientamento definito a livello nazionale. Inoltre, la partecipazione del gruppo al Congresso mondiale SIDIIEF a Losanna ha offerto un'importante occasione per presentarsi e stringere contatti.

GRUPPI REGIONALI E SPECIALISTICI

Ticino



Nel 2025 il gruppo regionale Ticino si è riunito tre volte su Zoom per scambiarsi opinioni, riflettere e condividere idee. Ha organizzato il simposio annuale sul tema «Benessere, motivazione e cura della persona», un importante punto d'incontro per approfondire tematiche centrali. Si è continuato a lavorare per offrire strumenti concreti per migliorare la leadership, ponendo al centro il benessere, la motivazione e la cura della persona. L'impegno del gruppo rimane rivolto allo sviluppo di pratiche e competenze che promuovano un ambiente più consapevole, sostenibile e incentrato sulla persona.

Svizzera centrale



Il gruppo regionale della Svizzera centrale si è ricostituito con successo nel 2025. Ad aprile si è tenuto il primo incontro fisico, che è servito a conoscersi e a chiarire le aspettative. A giugno è seguito un evento online, che ha registrato una buona affluenza, durante il quale l'Ospedale cantonale di Uri ha fornito approfondimenti sulla sua forma organizzativa e sugli sviluppi nel campo della progettazione organizzativa. L'evento principale di ottobre a Stans sul tema della digitalizzazione è stato un grande successo: i numerosi partecipanti hanno mostrato grande interesse per gli esempi pratici e gli spunti sulla trasformazione digitale nelle cure infermieristiche. Il gruppo regionale è quindi di nuovo pienamente operativo.

Zurigo-Sciaffusa-Glarona



Il gruppo regionale ZH-SH-GL ha organizzato con successo una conferenza primaverile presso l'ospedale di Bülach. Con il tema centrale «Digitalizzazione nella gestione delle cure: alleggerire la routine quotidiana», sono stati presentati approcci orientati alla pratica che supportano efficacemente i dirigenti nel settore delle cure nel loro lavoro quotidiano e semplificano i processi in modo mirato. La conferenza autunnale presso il centro sanitario di Dielsdorf era intitolata «Future Skills – cosa dovremo saper fare domani nella gestione». Al centro dell'attenzione c'erano le competenze per una gestione orientata al futuro e responsabile nel settore sanitario.

Responsabili infermieristici per lo sviluppo clinico

Dal 2024 anche i infermieri responsabili per lo sviluppo clinico sono ammessi come membri SNL. Nel 2025 questi ultimi hanno costituito un gruppo specialistico con circa 20 membri. Oltre agli incontri preparatori, si è tenuta una prima riunione online durante la quale sono state discusse le condizioni quadro per la collaborazione all'interno del gruppo ed è stato presentato un primo contributo specialistico sul tema «Sistema di documentazione incentrato sulla persona per le cure infermieristiche». Yvonne Keller e Hanna Burkhalter hanno assunto la guida del gruppo.

GRUPPI REGIONALI E SPECIALISTICI

Gruppo sovraregionale

Per coinvolgere meglio a livello nazionale i membri interessati a determinati temi, nel 2022 è stata avviata l'iniziativa sovraregionale. Nel 2025 si sono tenuti due incontri di scambio nell'ambito delle riunioni online del comitato.

Maggiore impegno

Lo scorso anno si è respirata aria nuova in diversi gruppi. I gruppi hanno sviluppato una dinamica incoraggiante. Il numero di eventi e incontri da loro organizzati è aumentato notevolmente.

Un sentito ringraziamento va a tutti i membri dei comitati direttivi dei gruppi che si impegnano a titolo volontario per favorire lo scambio all'interno dei rispettivi gruppi regionali o tematici, creando così un vero e proprio valore aggiunto per i membri SNL!

I responsabili dei gruppi

RG	Referente
Berna	Rita Läser & Claudia Lüthi
Svizzera orientale	Carmine Di Nardo (dal 2026: Nadja Ammann & Stefan Pott)
Svizzera nord-occidentale	Volker Tempelmann
Romandia	Krystel Vasserot
TI	Silvia Gonçalves
Svizzera centrale	Tatjana Richter
ZH-GL-SH	Nadine Egloff, Daniela Pfeiffer-Stöhr
KlIFE	Yvonne Keller

[Recapiti dei responsabili dei gruppi](#)

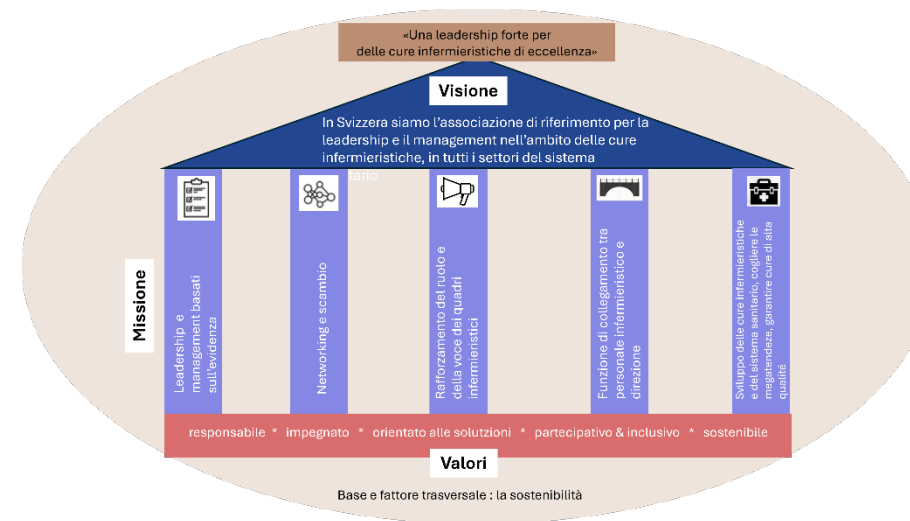
ATTIVITÀ INTERNE ALL'ASSOCIAZIONE

Elaborazione della strategia 2026+

La precedente strategia X.0 di Swiss Nurse Leaders copriva il periodo 2022-2025. La strategia 2026+ è stata elaborata nel 2025 attraverso un processo partecipativo con i membri.

Il processo è iniziato il 31 gennaio con un workshop di avvio stimolante e di successo, che ha visto la partecipazione di circa 30 persone. I risultati del workshop e altre idee sono stati poi approfonditi insieme ai membri in tre sessioni Zoom (DE, FR, IT). Su questa base sono stati raggruppati i temi, elaborati e prioritizzati i campi d'azione e i punti chiave, nonché affinati la visione, la missione e i punti chiave e suddivisi in obiettivi di conservazione e di innovazione. A novembre si è svolta la consultazione tra i membri. I riscontri sono stati molto positivi. La Strategia 2026+ sarà sottoposta all'approvazione dei membri durante l'Assemblea generale del 2026.

Un grande ringraziamento a tutti i membri e ai gruppi che hanno partecipato attivamente al processo. Con tante idee fantastiche e obiettivi di sviluppo siamo pronti per il futuro!



ATTIVITÀ INTERNI ALL'ASSOCIAZIONE

Strategia di sostenibilità

In linea con la Carta della leadership sostenibile firmata nel 2021 e con la nuova definizione di infermieristica formulata dall'International Nursing Council, il comitato SNL ha adottato nel 2025 una strategia di sostenibilità.

[Vai alla strategia di sostenibilità](#)

Leadership Award

Poiché nell'ambito della Strategia 2026+ è prevista una revisione del modello di leadership Swiss Nurse Leaders, che dovrebbe costituire la base per il Leadership Award, la sua organizzazione è stata sospesa fino al completamento della revisione.

Riunioni del comitato

Nel corso dell'esercizio, il comitato si è riunito in 5 sedute in presenza di un'intera giornata presso la sede di Berna e in 12 riunioni online della durata di un'ora e mezza; 7 di queste sotto la guida della presidenza uscente, 10 sotto la nuova copresidenza.

Temi principali:

- Successione alla presidenza
- Strategia 2026+
- Strategia di sostenibilità
- Barometro CNO 2025
- Eventi propri
- Attuazione dell'iniziativa sulle cure infermieristiche
- Consultazioni
- Dotazione di personale adeguata al fabbisogno
- Regolamentazione APN
- Monitoraggio delle cure
- Feedback dai progetti
- Scambio con i gruppi SNL
- Alliance Care
- Partnership
- Scambio con le associazioni dei datori di lavoro
- Servizi per i membri

Ospiti:

- Michael Simon, INS UniBas
- Yvonne Ribi, SBK-ASI
- Clémence Merçay, BfS/OBSAN
- Joachim Rapin, CHUV/membro CFQ
- Florian Liberatore & Sylvia Lisman, zhaw
- Candidati al comitato



INTERVENTI A CONFERENZE

Spirit of Bern



In occasione dello SPIRIT OF BERN 2025 sul tema «Il sistema sanitario svizzero – quale futuro?», Nadine Morgenthaler-Beuttenmüller, membro del comitato, ha tenuto una conferenza dal titolo «Aumentare la permanenza nella professione attraverso una leadership forte» a nome di Swiss Nurse Leaders. Ha potuto illustrare a un vasto pubblico valori, atteggiamenti e pratiche di leadership in linea con il nostro modello di leadership, fornendo così un importante contributo alla leadership nel settore sanitario svizzero. Spirit of Berne è una fondazione con un ampio sostegno che si pone l'obiettivo di promuovere lo scambio tra diversi attori sociali.

[Vai al sito web](#)

Conferenza svizzera sulla salute pubblica, Lugano



La Swiss Public Health Conference viene organizzata ogni anno congiuntamente da Public Health Svizzera e dalla Swiss School of Public Health (SSPH+). In occasione della conferenza 2025, che si è tenuta il 10 e l'11 settembre a Lugano sul tema «Mental Health and Well-being: Investing in Mental Wealth», la membro del comitato Annette Biegger ha moderato, a nome di Swiss Nurse Leaders e in collaborazione con SCOHPICA, un workshop sul tema «What do field health professionals expect from data? Insights from nurse leaders in hospitals». In tale occasione ha illustrato quali dati sono necessari ai dirigenti nel settore infermieristico per una gestione efficiente e come questi possano essere utilizzati in modo mirato per il controllo.

[Vai al sito web](#)

Sidiief



Dal 9 al 12 giugno 2025 si è tenuto a Losanna il congresso del «Secrétariat international des infirmières et infirmiers de l'espace francophone (SIDIIEF)» con oltre 1000 partecipanti provenienti da 20 paesi. Swiss Nurse Leaders, rappresentata dai tre membri del comitato esecutivo della Romandia, Jane Branger, Silvia Missana e Krystel Vasserot, era presente con uno stand e ha avuto l'opportunità di far conoscere la rete e stringere contatti importanti.

[Vai al sito web](#)

PUBBLICAZIONI

Barometro CNO

- Il Barometro CNO è uno studio congiunto di PwC Svizzera e Swiss Nurse Leaders. La seconda edizione è stata pubblicata nel novembre 2025.
- Basato su un sondaggio condotto su quasi 100 membri, il Barometro mostra quali sono, dal punto di vista dei Chief Nurse Officers (CNO), le sfide più urgenti, quali cambiamenti si stanno verificando e dove vedono potenziale e possibili soluzioni per le sfide future.
- Oltre alle sfide generali rilevate ogni due anni, in questa edizione l'attenzione si è concentrata sui temi dell'attuazione dell'iniziativa sulle cure infermieristiche e della tendenza verso le cure ambulatoriali.

[Da scaricare](#)

Dichiarazioni e documenti di posizione

- 16.05.25: sul [concetto di esperienza lavorativa per l'ammissione al corso Bachelor SUP nel settore sanitario](#).
- 27.06.25: sul [personale adeguato al fabbisogno](#).
- 03.07.25: sul [messaggio del Consiglio federale relativo al progetto di legge federale sulle condizioni di lavoro nel settore dell'assistenza \(LCInf\) e alle modifiche della legge sulle professioni sanitarie \(LPSan\)](#).

Articoli su riviste specializzate

- 10.02.25: [Leadership Learnings per tutti i settori](#). Una retrospettiva sulle principali conclusioni del congresso per l'anniversario di Swiss Nurse Leaders, in: Rivista LEADER
- 17.03.25: [I dirigenti del settore infermieristico tracciano la rotta](#), in: Heime und Spitaler
- 17.09.25: [Riflessione critica sull'uso dell'intelligenza artificiale](#), in: Rivista ARTISET
- 29.09.25: [Swiss Nurse Leaders: alleanze per una digitalizzazione di successo](#), in: Competence, rivista online

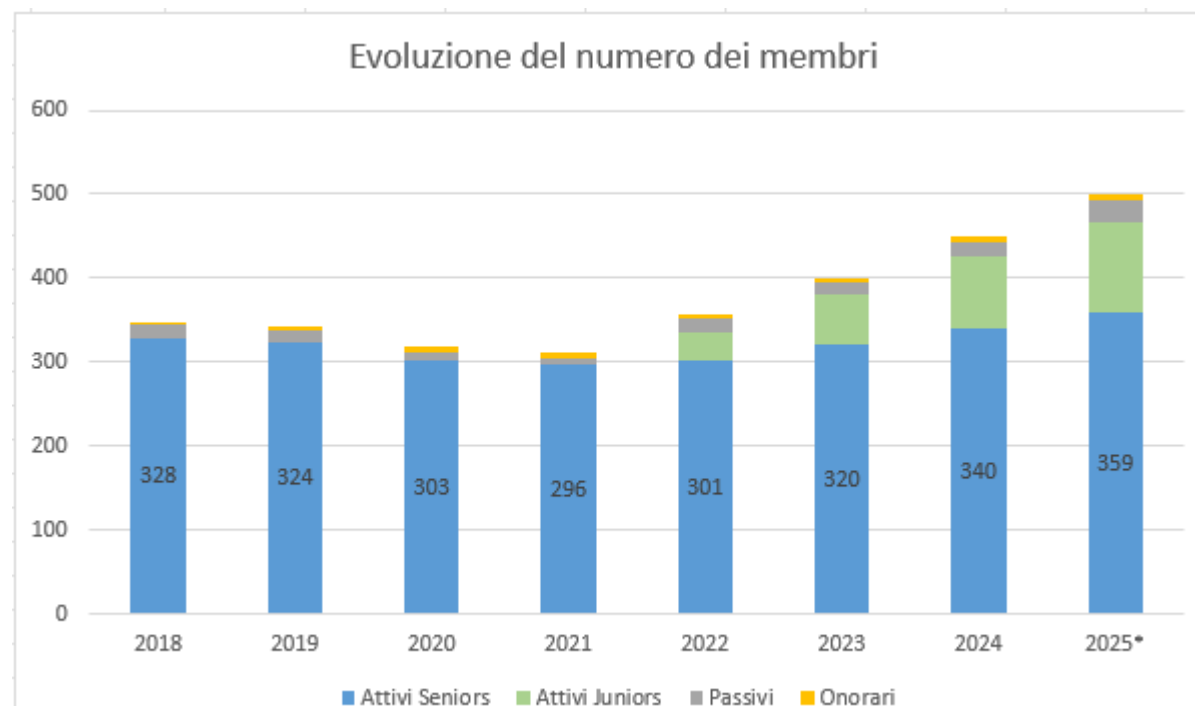
Newsletter Infopost

- La nostra newsletter (4 volte all'anno) ha raggiunto circa 630 abbonati.
- I feedback positivi e l'impegno dimostrati in seguito ai nostri appelli sono motivo di grande soddisfazione.

LinkedIn

- Sia la nostra presenza su LinkedIn che la nostra community su LinkedIn hanno registrato un ulteriore significativo aumento nel 2025:
- Per la prima volta abbiamo superato la soglia dei 5000 follower, il che significa un aumento di circa mille persone in un anno.
- Il numero di post (per lo più in tre lingue) è salito a 205 all'anno, il che corrisponde a circa 17 post al mese.

EVOLUZIONE MEMBRI

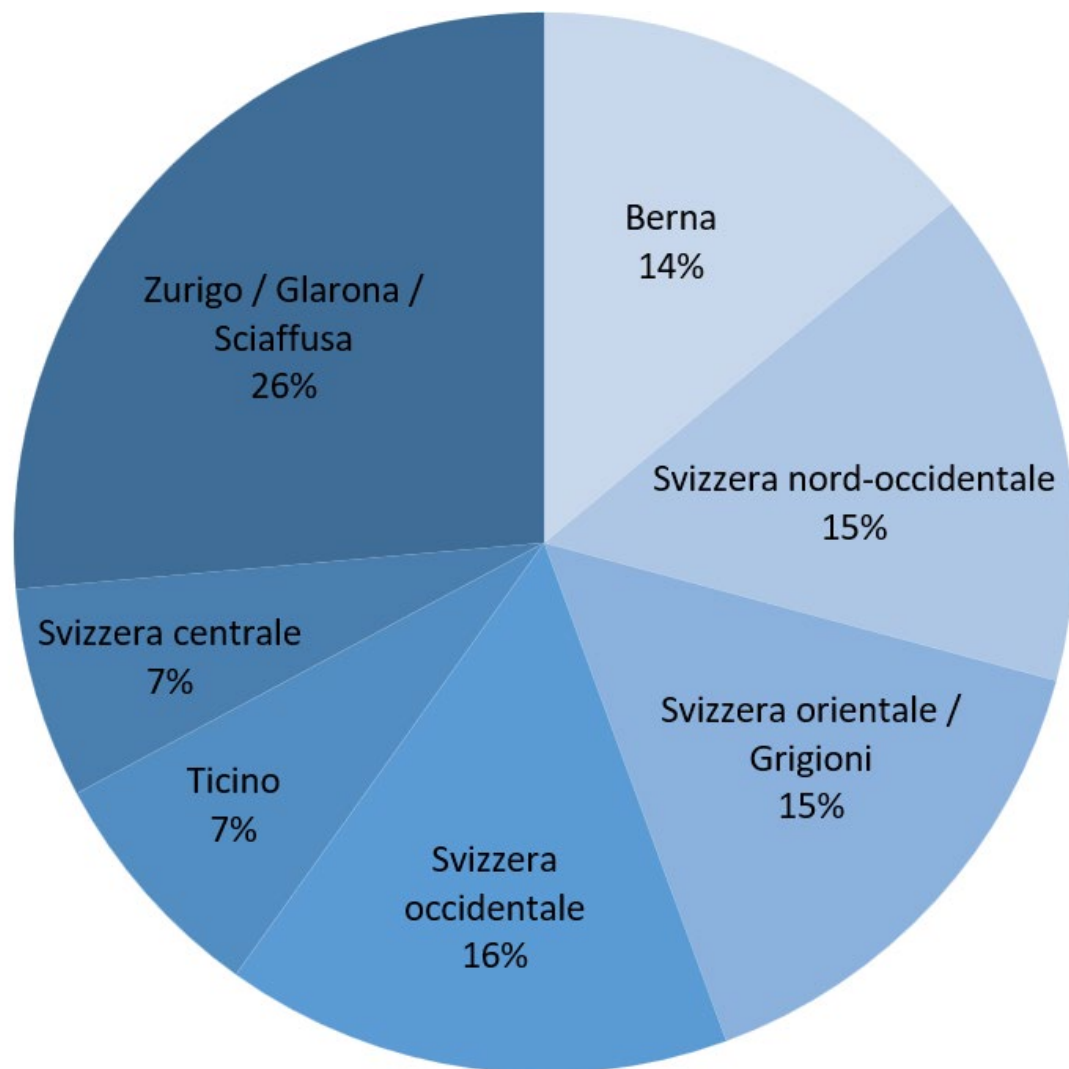


	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Attivi Seniors	328	324	303	296	301	320	340	359
Attivi Juniors					34	60	87	107
Passivi	16	14	9	9	16	15	15	26
Onorari	4	4	6	6	5	5	7	7
TOTALE	348	342	318	311	356	400	449	499

*Situazione 31.12.2025

Con 499 membri, di cui 466 attivi, è stato raggiunto un nuovo record storico.

RIPARTIZIONE PER GRUPPI REGIONALI

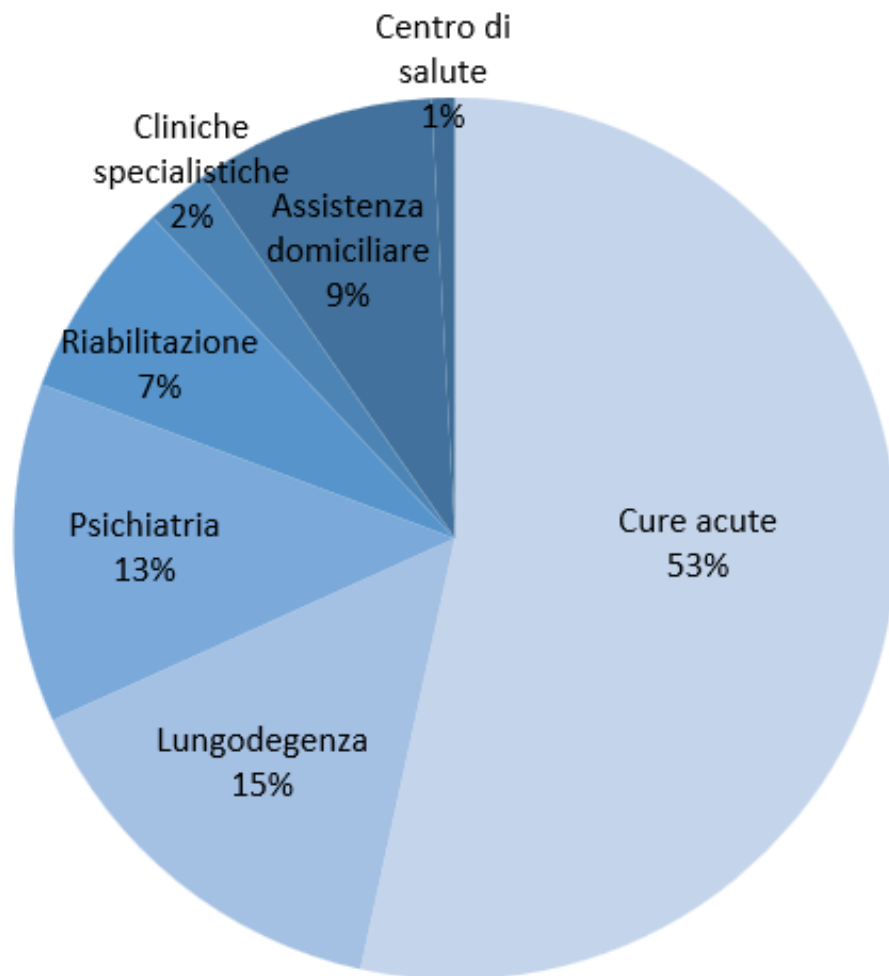


Ripartizione dei membri attivi

... per gruppi regionali

	Anno prec.	
Berna	65	61
Svizzera nord-occidentale	71	68
Svizzera orientale / Grigioni	71	66
Svizzera occidentale	72	67
Ticino	34	28
Svizzera centrale	30	21
Zurigo / Glarona / Sciaffusa	123	116
TOTALE	466	427

RIPARTIZIONE PER SETTORI



... per settori specifici

		Donne	Uomini
Cure acute	249	192	57
Lungodegenza	69	56	13
Psichiatria	58	31	27
Riabilitazione	34	27	7
Cliniche specialistiche	11	7	4
Assistenza domiciliare	41	32	9
Centro di salute	4	2	2
TOTALE	466	347	119

RAPPORTO FINANZIARIO

Premessa

La segreteria è responsabile della corretta tenuta della contabilità. L'ufficio di revisione non ha riscontrato circostanze che lo portino a concludere che il bilancio annuale non sia conforme alla legge svizzera e allo statuto.

Osservazioni generali

Nell'anno di riferimento non solo sono state raggiunte importanti tappe fondamentali – in primo luogo il passaggio di consegne alla copresidenza ad interim – ma è stato anche un anno positivo dal punto di vista finanziario. Invece del disavanzo preventivato di CHF -850.-, si è registrato un utile pari a CHF 32'679.80. Ciò è tanto più gratificante in quanto le risorse della segreteria erano limitate a causa di assenze dovute a infortuni e malattie.

A questo buon risultato ha contribuito in particolare il congresso, che ha registrato il tutto esaurito e che nel frattempo è diventato di grande interesse anche per gli sponsor. Insieme alla riduzione delle spese per i servizi di terzi, ha contribuito in modo determinante a un surplus di entrate pari a circa CHF 13'000.- rispetto al budget.

Grazie ai risultati positivi degli ultimi anni, l'ulteriore sviluppo dell'associazione secondo la Strategia 2026+ può avvenire su una solida base finanziaria.

CONTO ECONOMICO

Calcolo dei risultati

Ricavi	1.1.-31.12.2025	Budget 2025	1.1.-31.12.2024
Contributi die soci	219'260.00	222'200.00	214'800.00
Seminari	21'593.60	23'000.00	16'575.00
Congressi	69'427.61	50'750.00	90'025.41
Interessi		50.00	97.75
Ricavi vari	3'477.00	4'300.00	1'677.70
Totale Ricavi	313'758.21	300'300.00	323'175.86

Costi	1.1.-31.12.2025	Budget 2025	1.1.-31.12.2024
Costi per prestazioni	56'509.35	87'530.00	80'609.67
Costi del personale	195'907.65	183'470.00	196'377.80
Costi dei locali	12'772.50	14'250.00	15'980.95
Costi amministrativi	15'888.91	15'900.00	16'030.90
Totale Costi	281'078.41	301'150.00	308'999.32
Profitti	32'679.80	-850.00	14'176.54

RENDICONTO CONGRESSO (allegato)

Rendiconto definitivo del Congresso 2025, in CHF

Costi		
	Budget	Conto
Location / Tecnica / Catering	25'000.00	28'174.30
Traduzione	8'500.00	6'462.65
Relatori	10'850.00	4'456.70
Materiali	150.00	449.40
Totale	44'500.00	39'543.05
Ricavi		
	Budget	Conto
Quote di partecipazione (meno ribasso)	84'250.00	84'829.00
Sponsoring	11'000.00	24'141.66
Totale	95'250.00	108'970.66
Margine di contribuzione	50'750.00	69'427.61

OSSERVAZIONI SUL CONTO ECONOMICO

Il conto economico 2025 chiude con un **utile di CHF 32'679.80**. Tale importo è nettamente superiore a quello preventivato (-CHF 850.-). Sia sul lato delle entrate che su quello delle spese, i risultati sono stati decisamente più positivi: le entrate, pari a CHF 313'758.-, hanno superato di circa CHF 13'400.- il ricavo preventivato, mentre le spese, pari a CHF 281'078.-, sono state inferiori di circa CHF 20'000.- rispetto al budget.

Il risultato positivo sul **lato delle entrate** è attribuibile alle entrate nettamente superiori del congresso nazionale: il congresso ha registrato il tutto esaurito e, grazie alle sponsorizzazioni, è stato possibile generare entrate nettamente superiori alle attese. Quest'ultimo aspetto è un risultato diretto dell'attuazione delle misure di finanziamento formulate nell'ambito del mandato di verifica dei compiti della segreteria nel 2024. Il rendiconto del congresso (vedi sotto) mostra che il margine di contribuzione realizzato è superiore di circa CHF 13'500.- rispetto a quanto preventivato. In questo senso, il congresso può essere definito un successo anche dal punto di vista finanziario.

Le entrate derivanti dalle quote associative, pari a CHF 219'260.-, sono state leggermente inferiori a quelle previste, ma superano di quasi CHF 5'000.- l'importo dell'anno precedente. Le entrate derivanti dai simposi o seminari sono state leggermente inferiori alle aspettative; un simposio ha dovuto essere annullato a causa del numero insufficiente di iscrizioni. I simposi realizzati, invece, hanno registrato un'ottima affluenza e hanno potuto compensare in larga misura le mancate entrate del simposio annullato. Le quote associative rimangono come sempre la principale fonte di entrate dell'associazione. Per coprire le spese della segreteria e poter finanziare l'attività dell'associazione, le entrate derivanti da simposi e congressi rimangono assolutamente necessarie.

Sul **fronte delle spese**, il risultato positivo è dovuto principalmente alla netta riduzione delle spese per i servizi. Tra queste rientrano, da un lato, le minori spese per il simposio annullato; dall'altro, nonostante le attività molto intense, i gruppi hanno utilizzato meno fondi di quanto inizialmente richiesto. I gruppi sono riusciti a realizzare i loro numerosi eventi di alta qualità in modo molto efficiente in termini di costi. I costi per l'adeguamento del nuovo sito web, anch'essi preventivati alla voce «servizi», non sono stati utilizzati. Grazie all'impiego di strumenti di traduzione è stato inoltre possibile risparmiare sulle spese per le traduzioni (ad eccezione del congresso).

Le spese per il personale risultano superiori di circa CHF 12'000.- rispetto al budget e sono dovute ad assenze per infortunio e malattia e alle conseguenti ore di lavoro straordinario, nonché a lievi adeguamenti del grado di occupazione presso la segreteria. Le spese per il personale rimangono la voce di spesa più importante. Le spese amministrative sono state quasi esattamente in linea con il budget e sono rimaste costanti rispetto all'anno precedente.

BILANCIO

Bilancio	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024
Attivi			Passiv	
Capitale circolante			Capitale di terzi	
Conto associazione PostFinance 70-493777-1	54'587.00	35'881.75	Ratei e risconti passiv	12'398.15
Conto Valiant	174'325.90	154'302.05	Fondo SNL Berna	56'664.60
Ratei e risconti attivi	5'720.00	13'128.75	Subtotale Capitale di terzi	69'062.75
Conto Fondo PostFinance 16-207984-0	56'664.60	56'724.60	Capitale dell'organizzazione	
Subtotale capitale circolante	291'297.50	260'037.15	Fondi propri	189'554.95
			Profitti	32'679.80
			Subtotale Capitale dell'organizzazione	222'234.75
Totale Attivi	291'297.50	260'037.15	Totale Passivi	291'297.50
				260'037.15

COMMENTI AL BILANCIO

Il bilancio al 31.12.2025 mostra che, grazie all'utile realizzato, il **capitale organizzativo** è stato aumentato di CHF 32'679.80, portandolo a CHF 222'234.75.

L'obiettivo (capitale dell'organizzazione = budget annuale) non è ancora stato raggiunto, ma la direzione di sviluppo è quella giusta: il capitale dell'organizzazione corrisponde attualmente al 73,8% (anno precedente: poco meno del 60%) del budget annuale, il che rappresenta un netto miglioramento verso l'obiettivo.

La **liquidità** è migliorata di circa CHF 31'200.- rispetto all'anno precedente. Il capitale proprio garantisce la liquidità dell'associazione: le spese correnti possono essere coperte dalle quote associative e dagli introiti derivanti dagli eventi, questi ultimi essendo indispensabili per poter finanziare le attività dell'associazione.

Il capitale di terzi ammonta al 23,7% del totale di bilancio (anno precedente: 27%), pertanto la **situazione finanziaria** dell'associazione è ulteriormente migliorata rispetto all'anno precedente. Il capitale proprio copre eventuali fluttuazioni tra il bilancio preventivo e il conto effettivo.

COMMENTI SULLO SVILUPPO FINANZIARIO

La svolta verso risultati positivi, iniziata nel 2021 con l'attuazione delle misure volte a stabilizzare la situazione finanziaria dell'Associazione, è proseguita nel 2025.

Anno	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Risultato	-16'510	-33'633	-640	40'615	8'081	14'176	32'680

Grazie all'utile del 2025, la situazione finanziaria dell'associazione è nuovamente migliorata in modo significativo e si avvicina ulteriormente al valore target. Grazie ai risultati positivi degli ultimi anni, è disponibile un certo margine finanziario per l'ulteriore sviluppo dell'associazione.

Tuttavia, con il positivo andamento dell'associazione (aumento del numero dei soci; aumento del numero e della qualità degli eventi; numerose attività dei gruppi) e la riduzione delle spese per servizi di terzi, è aumentato ulteriormente anche il carico di lavoro della segreteria. Per garantire l'ulteriore sviluppo dell'associazione, è stato necessario adeguare leggermente le risorse della segreteria (+15%), il che, insieme agli investimenti per lo sviluppo dell'offerta nell'ambito della nuova strategia, si riflette in un bilancio in deficit per il 2026. Questo investimento nel proprio personale specializzato è più sensato rispetto all'acquisto di servizi da terzi, tanto più che in questo modo è possibile garantire la salvaguardia del know-how all'interno dell'associazione. Poiché inoltre i servizi forniti dalla segreteria sono nettamente più convenienti rispetto a quelli di terzi (cfr. risultati della verifica dei compiti nel 2024), ciò si riflette in margini di contribuzione più elevati derivanti dagli eventi. La gestione del lavoro è possibile anche grazie al grande impegno, finora a titolo gratuito, della presidenza e del comitato.

Per coprire le spese della segreteria e poter finanziare l'attività dell'associazione, le entrate derivanti da simposi e congressi rimangono assolutamente necessarie. Questa dipendenza comporta una doppia sfida: vista la difficile situazione finanziaria di molte istituzioni, diventa più difficile attirare un numero sufficiente di partecipanti agli eventi a pagamento; d'altra parte, l'impegno richiesto dall'organizzazione del congresso, sempre più grande, assorbe sempre più risorse della segreteria, soprattutto perché viene pianificato e realizzato in proprio. Questo sviluppo deve essere seguito con attenzione.



RELAZIONE DI REVISIONE

DieWirtschaftsprüfer.ch AG

Fritigenstrasse 41
CH-3600 Thun
Weekendweg 4
CH-2616 Einligen
Libelweg 11
CH-2510 Konolfingen

Telefon 441 33 650 11 00
Umswahl 441 79 372 08 06

E-Mail: mail@diewirtschaftspruefer.ch
UID/MwST.N: CHE-109.374.025 MWST
Zusatznummer: RAB: 505 559

Referenz: W8U
Thun 20. März 2026

DieWirtschaftsprüfer.ch AG, Fritigenstrasse 41, CH-3600 Thun

An die Mitgliederversammlung des Vereins
Swiss Nurse Leaders
Haus der Akademien
Laupenstrasse 7
Postfach
3001 Bern

DieWirtschaftsprüfer.ch AG

[Vai al sito web](#)

Reviewbericht der Revisionsstelle gemäss PS 910 betreffend die Jahresrechnung 2025

Auftragsgemäss haben wir eine Review der Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgsrechnung) des Vereins Swiss Nurse Leaders für das am 31. Dezember 2025 abgeschlossene Geschäftsjahr vorgenommen. Das Budget ist nicht Bestandteil der Review.

Für die Jahresrechnung ist der Vorstand verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, aufgrund unserer Review einen Bericht über die Jahresrechnung abzugeben.

Unsere Review erfolgte nach dem Schweizer Prüfungsstandard 910 „Review (prüferische Durchsicht) von Abschlüssen“. Danach ist eine Review so zu planen und durchzuführen, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung erkannt werden, wenn auch nicht mit derselben Sicherheit wie bei einer Prüfung. Eine Review besteht hauptsächlich aus der Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie analytischen Prüfungshandlungen in Bezug auf die der Jahresrechnung zugrunde liegenden Daten. Wir haben eine Review, nicht aber eine Prüfung, durchgeführt und geben aus diesem Grund kein Prüfungsurteil ab.

Bei unserer Review sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Jahresrechnung nicht dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht

DieWirtschaftsprüfer.ch AG

Ursula Waber
Dipl. Wirtschaftsprüferin

Beat Schönmann
dipl. Wirtschaftsprüfer

PRESIDENZA

Saluti



Mario Desmedt, Presidente
Daniela Bieri, Vicepresidente

- In occasione dell'assemblea generale del 22 maggio 2025 a Olten, Mario Desmedt e Daniela Bieri sono stati ringraziati per il loro grande lavoro e congedati con un caloroso applauso e una standing ovation.
- Entrambi hanno fatto parte del comitato per 14 anni e hanno guidato Swiss Nurse Leaders per 4,5 anni in qualità di presidente e vicepresidente.
- Particolarmente degni di nota sono il loro impegno per la trasformazione dell'associazione, l'elaborazione del modello di leadership e le varie attività legate al 40° anniversario di Swiss Nurse Leaders.
- L'assemblea generale ha sottolineato i loro meriti speciali eleggendoli rispettivamente presidente onorario (M. Desmedt) e membro onorario (D. Bieri). Congratulazioni di cuore e un grande GRAZIE!

Elezione della nuova presidenza ad interim



Gabi Brenner, Copresidente ad interim
Hans-Peter Wyss, Copresidente ad interim

- L'Assemblea generale ha eletto Gabi Brenner, direttrice infermieristica presso l'USZ, e Hans-Peter Wyss, CEO di Spitex Region Brugg AG, come nuova copresidenza ad interim per un anno.
- Il cambio al vertice è avvenuto senza intoppi. Grazie alle loro competenze ampie e complementari e all'esperienza maturata presso l'ospedale universitario e Spitex, il duo dirigenziale è riuscito a dare un'impronta importante, a stringere partnership, a dare visibilità all'associazione e a rafforzare la voce dei quadri infermieristici di tutti i settori infermieristici.
- Dopo l'anno di transizione, l'obiettivo è quello di ricoprire nuovamente la presidenza in modo definitivo in occasione dell'assemblea generale del 2026, all'insegna della continuità per gli anni a venire.

COMITATO

Nuovi membri

Su proposta del comitato, l'Assemblea generale del 22.05.2025 ha eletto tre nuovi membri nell'organo strategico della nostra associazione. Sono stati accolti calorosamente e hanno ora iniziato a scrivere il loro capitolo nel comitato di Swiss Nurse Leaders.

Silvia Missana-Hefti

- Silvia Missana-Hefti è stata direttrice infermieristica presso il Centre Médical Gare de Vevey e, dal maggio 2025, è direttrice del Centre médico-social Pully. Ha conseguito, tra l'altro, un MAS in gestione strategica delle organizzazioni sanitarie.
- All'interno del comitato, Silvia Missana-Hefti rappresenta il settore delle cure ambulatoriali e la regione della Romandia.
- Benvenuta, Silvia!

Christoph Duwan

- Christoph Duwan è stato per lungo tempo vicedirettore infermieristico e capo reparto presso la clinica privata Wyss AG. Ha lasciato la struttura nel 2025 e attualmente sta per cambiare lavoro. Christoph Duwan ha completato diversi corsi di formazione continua, tra cui un EMBA in gestione strategica.
- Christoph Duwan rappresenta nel comitato il settore della psichiatria e la regione di Berna.
- Benvenuto, Christoph!

Mirela Halkic

- Mirela Halkic è stata a lungo responsabile del servizio di cure infermieristiche e vicedirettrice del Rigahaus a Coira. Ha lasciato il Rigahaus nel 2025 e attualmente sta per cambiare lavoro. Tra le altre cose, possiede un Master of Science in Leadership e Management conseguito presso l'MCI di Innsbruck.
- Mirela Halkic rappresenta nel comitato il settore delle cure a lungo termine e la regione della Svizzera orientale.
- Benvenuta, Mirela!



COMITATO

Copresidente ad interim



Gabi Brenner

Copresidente ad interim da maggio 2025

Membro del comitato da aprile 2023

Organi/Progetti:

- Barometro CNO 2025
- Comitato consultivo H+
- Netzwerk Pflege
- Advanced Practice Nursing APN: Sounding Board BAG
- Daisy
- Progetto Co-Creation of Care
- Progetto Stop Sexual Harassment

Copresidente ad interim



Hans-Peter Wyss

Copresidente ad interim da maggio 2026

Membro del comitato dal novembre 2024

Organi/Progetti:

- Barometro CNO 2025
- Comitato consultivo H+
- Netzwerk Pflege
- Comitato organizzativo del Congresso 2025
- Direzione del gruppo regionale Svizzera nord-occidentale
- Affari interni dell'associazione

COMITATO

Membro del comitato



Annette Biegger

Membro del comitato da gennaio 2021

Organi/Progetti:

- Consiglio direttivo APN-CH
- Comitato consultivo H+
- Consiglio direttivo OdASanté (sede H+)
- Comitato consultivo INS
- Simposio latino Shared Leadership
- Gruppo di lavoro SNL per lo sviluppo clinico
- Presentazione del modello di leadership alla SUPSI
- Progetto Work around the Clock
- Progetto Safe Care Switzerland
- Congresso di sanità pubblica a Lugano: relazione

Membro del comitato



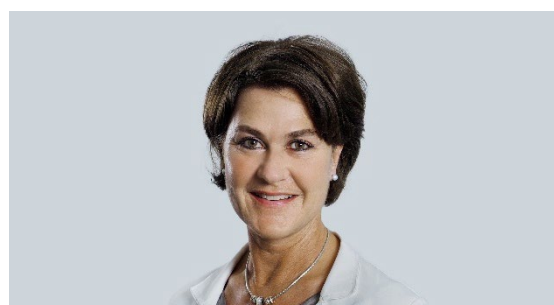
Jane Branger

Membro del comitato da gennaio 2023

Organi/Progetti:

- Gruppo regionale Romandia
- Leadership Award

Membro del comitato



Carmen Dollinger

Membro del comitato da gennaio 2020

Organi/Progetti:

- Barometro CNO 2025
- Presentazione del modello di leadership presso juventus wittlin stauffer

Membro del comitato



Christoph Duwan

Membro del comitato dal maggio 2025

Organi/Progetti:

- BePersonal
- Leadership Award

COMITATO

Membro del comitato



Sonja Forster
Membro del comitato da gennaio
2024

Organi/Progetti:

- ENDA
- Comitato organizzativo del Congresso 2025
- Gruppo regionale Svizzera centrale
- BePersonal

Membro del comitato



Mirela Halkic
Membro del comitato da maggio
2025

Organi/Progetti:

- ENDA
- Comitato organizzativo del Congresso 2025
- Gruppo regionale Svizzera centrale
- BePersonal

Membro del comitato



Markus Loosli
Membro del comitato da giugno
2021

Organi/Progetti:

- Barometro CNO 2025
- Gruppo regionale ZH/GL/SH
- BePersonal
- CHOP 99
- Crowis
- Leadership Award

Membro del comitato



Silvia Missana
Membro del comitato dal maggio
2025

Organi/Progetti:

- Gruppo regionale Romandia

COMITATO

Membro del comitato



Daniel Mohr
Membro del consiglio direttivo da
gennaio 2021

Organi/Progetti:

Membro del comitato



**Nadine Morgenthaler-
Beuttenmüller**
Membro del Consiglio di
Amministrazione dal gennaio
2024

Organi/progetti:

- Agenda Assistenza di base BAG
- Comitato organizzativo del Congresso 2025
- Comitato organizzativo Simposio
- Spirit of Berne: conferenza

Membro del comitato



Krystel Vasserot
Membro del consiglio direttivo da
gennaio 2020

Organi/Progetti:

- Gruppo di accompagnamento SCOHPICA
- Responsabile del gruppo regionale Romandia
- Simposio latino Shared Leadership
- Gruppo di risonanza HES-SO Contributi legati a progetti

SEGRETERIA GENERALE

Segretaria generale



Barbara Zosso
Segretaria generale da marzo
2022

Vice segretaria generale



Claudia Wyss
Vice segretaria generale da luglio
2024

Assistente della segretaria
generale da ottobre 2022 a giugno
2024

Assistente amministrativa



Sandra Anderegg
Assistente amministrativa da
settembre 2023

PARTNER E COOPERAZIONI

Netzwerk Pflege (ASI-APSI-SNL)



Nell'ambito della «Netzwerk Pflege», l'ASI, l'APSI e SNL si confrontano sui temi rilevanti della politica infermieristica e cercano posizioni comuni. In primo piano vi sono stati l'attuazione dell'iniziativa sulle cure infermieristiche e la nuova federazione Alliance Care fondata dall'ASI. Si sono tenuti due incontri tra i presidenti e singoli incontri bilaterali e trilaterali tra i segretari generali. Con l'ASI sono stati organizzati scambi su temi selezionati anche nell'ambito delle riunioni del comitato.

[Vai al sito web del'ASI](#)

[Vai al sito web del'APSI](#)

Swiss Leaders



La collaborazione con l'organizzazione partner Swiss Leaders continua ad essere proficua e arricchente: i membri di Swiss Nurse Leaders beneficiano di prestazioni aggiuntive dell'associazione dei quadri, che sono molto apprezzate. Anche il sostegno al congresso nazionale è stato nuovamente prezioso: la landing page ha consentito un'immagine professionale e la gestione dei partecipanti ha alleggerito notevolmente il carico di lavoro della segreteria. Gli Zoom Flash / Meet the Expert congiunti hanno suscitato grande interesse tra i membri di entrambe le organizzazioni.

[Vai al sito web](#)

APN-CH



Swiss Nurse Leaders è cofondatrice di APN-CH, l'organizzazione che si occupa della regolamentazione del titolo di infermiere di pratica avanzata. Oltre alla prosecuzione delle registrazioni e alla preparazione della ri-registrazione, sono stati seguiti anche i lavori della Confederazione per la regolamentazione del ruolo APN. SNL è rappresentata sia nel comitato che nell'organizzazione coordinatrice.

[Vai al sito web](#)

The Daisy Foundation



Nel 2024 Swiss Nurse Leaders ha aderito alla The Daisy Foundation. Questa fondazione internazionale ha l'obiettivo di rendere omaggio a figure infermieristiche eccezionali che cambiano in meglio la vita dei pazienti. Dopo la firma dell'accordo di collaborazione nel 2024, nel 2025 ha avuto luogo un primo incontro di networking con la rappresentante europea della Daisy Foundation.

[Vai al sito web](#)

PARTNER E COOPERAZIONI

H+ Gli ospedali della Svizzera



Swiss Nurse Leaders fa parte del comitato consultivo di H+ dal 2025. Nel comitato consultivo sono rappresentate le associazioni dei dirigenti dei principali gruppi professionali (personale infermieristico e medico). Si sono tenuti due incontri a livello operativo e un incontro a livello di comitato. I temi trattati hanno riguardato principalmente l'attuazione dell'iniziativa sulle cure infermieristiche e il ruolo e la regolamentazione degli Advanced Practice Nurses (APN). A livello operativo si è svolto uno scambio regolare con le responsabili delle politiche e della formazione di H+.

[Vai al sito web](#)

OdA Santé



Fino all'estate 2025, Swiss Nurse Leaders era rappresentata nel comitato direttivo di OdASanté da Sandra Jeanneret, direttrice infermieristica del Réseau Hospitalier Neuchâtelois (sede di H+). Un sentito ringraziamento alla signora Jeanneret per il suo grande impegno! Ora è Annette Biegger, direttrice infermieristica dell'Ente Ospedaliero Cantonale e membro del comitato di Swiss Nurse Leaders, ad assumere questa funzione in qualità di rappresentante di H+.

[Vai al sito web](#)

Commissione Qualità H+



Bruno Dolci, Integrierte Psychatrie Winterthur, ha rappresentato Swiss Nurse Leaders fino a ottobre 2025 nella Commissione specialistica Qualità (CFQ) di H+. La CFQ supporta H+ nell'elaborazione di concetti, raccomandazioni e rapporti su tematiche relative alla qualità. La commissione specialistica ha deciso di rinunciare in futuro alle rappresentanze organizzative e di accogliere invece persone che rappresentano la gestione della qualità negli ospedali.

[Vai al sito web](#)

Istituto di Scienze infermieristiche dell'Università di Basilea



Dall'autunno 2024 Swiss Nurse Leaders è rappresentata da Annette Biegger, membro del comitato di Swiss Nurse Leaders, nel Sounding Board dell'Istituto di Scienze infermieristiche (INS) dell'Università di Basilea.

[Vai al sito web](#)

PARTNER E COOPERAZIONI

VPPS



Swiss Nurse Leaders collabora occasionalmente con l'Associazione dei quadri infermieristici in psichiatria svizzeri (VPPS) su temi di leadership e specialistici nel campo della psichiatria.

[Vai al sito web](#)

Centro svizzero per la resilienza



Grazie alla partnership di lunga data con il Centro svizzero per la resilienza, sono stati organizzati diversi simposi di formazione per i quadri infermieristici. L'ultimo simposio della serie, per il momento, si è tenuto nella primavera del 2025 a Neuchâtel.

I membri di Swiss Nurse Leaders ricevono ora uno sconto del 20% sugli eventi pubblici del Centro svizzero per la resilienza.

[Vai allo sconto](#)

[Vai al sito web](#)

Juventus Wittlin Stauffer



Juventus Wittlin Stauffer offre un CAS Leadership & Management in Healthcare, che si basa sulle competenze del Leadership Model Swiss Nurse Leaders. Le competenze dei partecipanti vengono misurate prima e dopo il CAS utilizzando uno strumento di autovalutazione sviluppato appositamente.

I membri di Swiss Nurse Leaders ricevono uno sconto di CHF 50.- sul costo del corso.

[Vai allo sconto](#)

[Vai al sito web](#)

AGENDA



 SWISS NURSE LEADERS

Congresso nazionale dei Swiss Nurse Leaders

**Navigare il passaggio
all'ambulatoriale e alle cure integrate**

Occasioni e sfide per i quadri infermieristici

20 novembre 2026
Eventforum Berna



 SWISS NURSE LEADERS

Mitgliederversammlung
Assemblée générale
Assemblea generale

04.06.2027

Save the date!

GRAZIE

Swiss Nurse Leaders ringrazia di cuore tutti i membri, i gruppi regionali e specialistici, i partner, gli sponsor e gli altri sostenitori per il loro impegno nell'anno trascorso e non vede l'ora di affrontare insieme a loro, in linea con la Strategia 2026+, temi e progetti per i dirigenti nel settore infermieristico svizzero.

