

Rapport annuel du

Forum suisse des soins intégrés (fmc)

2025

Contenu et structure du rapport annuel 2025 du fmc

- Le rapport annuel du fmc rend compte des activités du fmc en 2025.
- Le site web du fmc informe en outre nos membres, les professionnels et toute autre personne intéressée sur des thèmes pertinents liés aux soins intégrés et sur les activités du fmc.
- Le site web contient des informations de fond sur ce rapport annuel. Les activités sont reliées aux pages web correspondantes.

- Éditorial ...3
- Chiffres et faits concernant le fmc ...4
- Le fmc et les soins intégrés ...7
- Activités du fmc en 2025 par domaine d'action ...11
- Autres moments forts ...16
- L'organisation du fmc ...18

Éditorial – 2025 – L'année de la transformation

Chers et chères collègues, chers membres,

Au début de l'année, les nouveaux statuts et, par conséquent, la nouvelle structure d'adhésion sont entrés en vigueur. Les partenaires et partenaires-or ont été remplacés par des membres avec ou sans contribution supplémentaire de membre promoteur que par des partenariats de coopération avec des organisations sélectionnées. Ce changement a entraîné quelques modifications. Il est réjouissant que de nouvelles organisations ont pu être convaincues d'adhérer, en particulier des initiatives régionales de soins.

La transformation a également inspiré le thème du symposium de cette année, que nous avons pu organiser pour la deuxième fois à l'Eventforum de Berne. En revanche, nous avons lancé pour la première fois le programme « Transformers », qui familiarise de manière interactive les collaborateurs et collaboratrices de nos membres avec la mise en œuvre pratique des soins intégrés.

L'année 2025 a été marquée par de nombreux contacts enrichissants en Suisse et à l'étranger, ainsi que par des échanges variés, et a montré que le thème des soins intégrés a gagné en importance.

Un grand merci à tous nos membres et partenaires, aux représentantes et représentants du fmc, ainsi qu'à notre infatigable secrétariat !

Annamaria Müller

Présidente du Forum suisse des soins intégrés (fmc)

Chiffres et faits concernant le Forum suisse des soins intégrés (fmc) – Activités

	Événement sur place	Club fmc	Voyage d'étude	Symposium	Webinaire
Événements	<ul style="list-style-type: none">▪ Pas d'événement propre▪ 15 présentations lors d'événements externes	<ul style="list-style-type: none">▪ Innovationlab du USB▪ Fondation Lindenhof Oftringen	<ul style="list-style-type: none">▪ Voyage d'étude Brown Bag en Slovénie▪ Voyage d'étude en Pologne	<ul style="list-style-type: none">▪ Transformer pour mieux intégrer	<ul style="list-style-type: none">▪ 12 webinaires organisés
Publications	<ul style="list-style-type: none">▪ Policy Brief: Santé et services sociaux : 5 pistes pour une meilleure collaboration - LIEN▪ Playbook: Solutions de soins hybrides en Suisse – LIEN▪ Enquête fmc auprès des assurés 2025 – LIEN				
Politique de santé	<ul style="list-style-type: none">▪ Visite au Palais fédéral et échange avec des conseillers nationaux sur les soins intégrés▪ Participation à l'« Agenda des soins de base » de l'OFSP▪ Proposition visant à promouvoir les « organisations de santé interprofessionnelles »				
Mandats externes	<ul style="list-style-type: none">▪ Direction du projet CARE-Score▪ Organisation et animation du dialogue de lancement pour la mise en œuvre du postulat « Les meilleures conditions pour une région de santé glarnoise »▪ Organisation et animation de la conférence sur la santé et le social du canton de Nidwald				

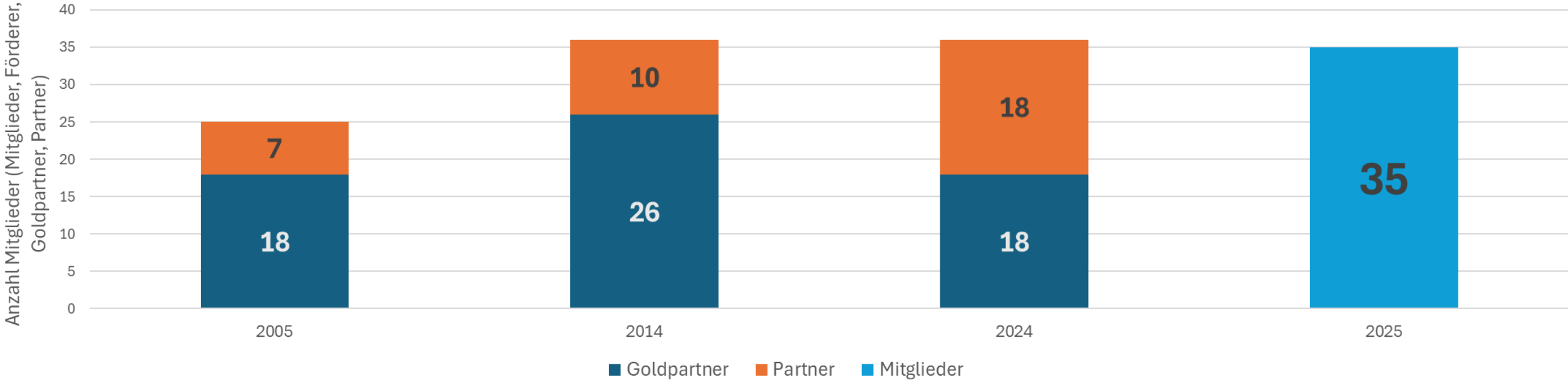
Chiffres et faits concernant le Forum suisse des soins intégrés (fmc) – Présentations

Événement	Thème
Spirit of Bern	Le système de santé suisse – quelle voie suivre ?
Congrès BMC	Managed Care et soins intégrés en Suisse – expériences, évolutions et défis
La Source	Soins intégrés
Assemblée générale aide et soins à domicile du canton de Zurich	Soins intégrés et Spitex – Exploiter les potentiels de coopération
Concara	Concevoir les soins intégrés comme un travail de transformation
Atelier AstraZeneca	Le Managed Care en Suisse – Origines et avenir
Assemblée générale du Gesundheitsnetz 2025	La vie, le système de santé et tout le reste – Dix thèses (et un avertissement)
Module MPH	Le développement des soins intégrés en Suisse
Symposium sur la gestion de la santé	Un point sur les modèles de soins intégrés en Suisse
Webinaire santeneXt	Solutions de soins hybrides pour les soins intégrés en Suisse
Événement BlueCare	Région de soins, région de santé, réseau de médecins, modèle d'assurance alternatif et soins intégrés – points communs et différences
Conférence tripartite D-A-CH	Les soins intégrés entre souhait et réalité
VAKA	Le rôle des services d'aide et de soins à domicile dans les soins intégrés de demain
Conférence nationale sur la CII	Organiser efficacement la collaboration entre santé et social
HSLU	Soins intégrés – lien entre santé et social

Si vous êtes intéressé, vous pouvez demander les présentations auprès du bureau du fmc

Chiffres et faits concernant le Forum suisse des soins intégrés (fmc) – Situation au 31 décembre 2025

Entwicklung der Mitglieder - 2005 bis 2025



8 nouveaux membres en 2025

AstraZeneca
pharmaSuisse

Boehringer Ingelheim
Clinique privée de Meiringen

Réseau de santé de l'Emmental
Thurmed AG

Réseau de santé de la Haute-Argovie
Spitex Zurich



Les soins intégrés du point de vue du fmc

Notre conception des soins intégrés

- a) Les personnes confrontées à des problèmes de santé complexes et multiples, qui ont besoin d'un large éventail de prestations de santé et d'aide sociale, sont au cœur des soins de santé.
- b) La coordination entre les différents acteurs du système de santé et du système social a été convenue et planifiée.
- c) Les soins et l'accompagnement sont considérés comme le fruit d'un travail d'équipe interprofessionnel et interinstitutionnel, et les compétences collaboratives sont mises en pratique.
- d) Les personnes concernées et leurs proches sont des partenaires qui participent activement à l'élaboration et aux décisions relatives au traitement et à la prise en charge.
- e) Les outils numériques sont utilisés pour la communication, la coopération et la coordination, et les données relatives aux soins de santé servent à la gestion de la santé populationnelle.



Posture et valeurs

Nos domaines d'action

Les soins intégrés ...

... requièrent une culture collaborative

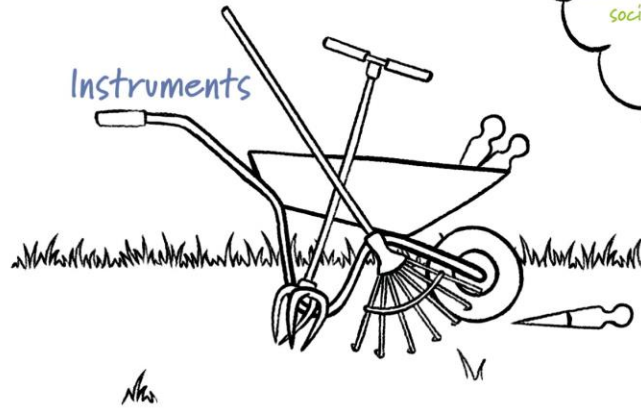
... impliquent un continuum de collaboration et de coordination du parcours socio-sanitaire des personnes concernées

... se concentrent sur les personnes avec de multiples besoins nécessitant un large éventail de prestations socio-sanitaires

... utilisent des outils numériques

... considèrent la personne concernée comme partenaire de ses soins

Instruments



Financement

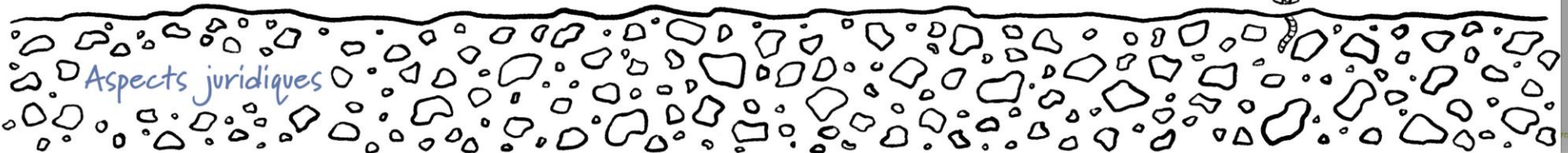


Collaboration



SYSTÈME DE SANTÉ

Aspects juridiques



Les domaines d'action du Forum suisse des soins intégrés (fmc)

Afin de promouvoir les soins intégrés, le fmc se concentre sur :

(1) La collaboration entre les acteurs et actrices impliqués

(2) Les instruments qui soutiennent cette collaboration

(3) Le financement des soins intégrés

(4) Les aspects juridiques des soins intégrés

(5) La posture indispensable à l'intégration des soins

(6) L'organisation de l'association fmc (champ d'action interne)

1) La collaboration entre les acteurs concernés

Contenus

(1) Collaboration

- Collaboration et coordination entre les acteurs
- Valeurs, rôles et responsabilités.
- Processus interprofessionnels et interinstitutionnels.
- Définitions et critères de réussite de cette collaboration.

Compréhension

- Les personnes concernées et leurs proches sont associés à la collaboration interprofessionnelle dans un esprit de partenariat.
- La collaboration interprofessionnelle vise à servir les intérêts des patient.es et de leurs proches.
- La collaboration interprofessionnelle s'adapte au contexte de traitement et de prise en charge.
- La collaboration interprofessionnelle, le traitement et la prise en charge intégrés vont de pair.

Activités 2025

- Comment améliorer la collaboration entre le système de santé et le système social
 - Policy Brief en collaboration avec Careum
- 2e saison du fmc HSG Management Journal Club
 - Les enregistrements et résumés sont publiés sur le site web



University of St.Gallen
Center for Health Care

Schweizer Forum für Integrierte Versorgung
Forum suisse des soins intégrés
Forum svizzero delle cure integrate **fmc**

Zusammenfassung – fmc HSG Management Journal Club
26.11.2025

Modul 1: Die Gestaltung einer Integrierten Versorgung als Strategiearbeit
Artikel: Schmidt et al., Strategizing in an Inter-organizational Setting—The Case of a German Healthcare Partnership. Schmalbach Journal of Business Research, 2025 – [Link zum Download](#)

Am 26. November 2025 fand das erste Modul der zweiten Staffel des fmc HSG Management Journal Clubs statt. Ziel der Webinserie ist es, aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung mit praktischen Erfahrungen aus integrierten Versorgungsinitiativen zu verknüpfen. Das Auftaktmodul widmete sich der Frage, **wie eine integrierte Versorgung strategisch gestaltet werden kann** – insbesondere, wie in Netzwerken mit vielen Akteuren eine gemeinsame strategische Ausrichtung entsteht und welche Rolle der Modus der Zusammenarbeit dabei spielt.

1. Einleitung und Kontext
Annamaria Müller, Präsidentin des fmc, eröffnete das Webinar und erläuterte die Zielsetzung der Reihe: Die integrierte Versorgung weiterentwickeln, Wissen zu bündeln und es für Entscheidungsträgerinnen und -träger im Gesundheitswesen nutzbar zu machen. Die fünfteilige Staffel baut auf der **ersten Durchführung** auf und vertieft spezifische Umsetzungsthemen – von Strategie über Legitimität und Professionsgrenzen bis zur Orchestrierung regionaler Initiativen.
Im ersten Modul standen die strategischen Grundlagen im Fokus: Wie gelingt es, in einem Umfeld mit unterschiedlichen Professionen, Interessen, rechtlichen Rahmenbedingungen und gewachsenen Beziehungsmustern eine gemeinsame strategische Orientierung herzustellen? Diese Frage bildet eines der Kernprobleme integrierter Versorgung.

2. Wissenschaftlicher Input: Strategiearbeit in integrierten Versorgungsnetzwerken
Prof. Dr. Matthias Mitterlechner stellte die zentralen Erkenntnisse eines wissenschaftlichen Artikels von Schmidt et al. (2025) vor, der auf einer mehrjährigen Fallstudie zu einer interorganisationalen Gesundheitsinitiative in Deutschland basiert.

2) Les instruments qui favorisent les soins intégrés

Contenu

(2) Instruments

- Instruments et outils permettant de concrétiser, de faciliter et d'organiser les soins intégrés

Compréhension

- Ceux-ci apportent une valeur ajoutée lorsqu'ils
- rendent les informations accessibles
 - facilitent la coordination
 - renforcent l'autonomie des patient.es
 - rendent les processus plus efficaces
 - réduisent les erreurs

Activités 2025

- **Thérapies numériques**
 - En collaboration avec santeneXt, un playbook sur les solutions de soins hybrides a été élaboré.
 - Session lors du symposium fmc 2025 « DIGAS – Bien pensé, mal fait ? »
- **Santé de la population**
 - Session au symposium 2025 « Comment les assureurs maladie peuvent-ils soutenir la gestion des soins ? Une comparaison entre l'Allemagne et la Suisse »
 - Direction du projet CARE-Score
 - Nouvelle rubrique sur le site web du fmc avec une bibliographie étendue
- **Soins de santé basés sur la valeur et soins intégrés**
 - Organisation d'une série de webinaires en trois parties en coopération avec VBHC CH
- **Modèles d'assurance alternatifs**
 - Enquête auprès des assurés fmc 2025



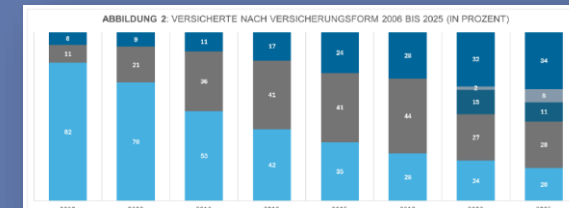
santeneXt **fmc** **santeneXt**

Playbook: Hybride Versorgungslösungen in der Schweiz

Dieses Playbook richtet sich an Gesundheitsorganisationen, Versicherer, Leistungserbringende und Entscheidungsträgerinnen im Gesundheitswesen. Es dient als **Handbuch für hybride Versorgungslösungen**. Es erklärt das **Warum** und das **Was**, zeigt konkrete Use Cases und bietet einen pragmatischen Fahrplan – von der Idee bis zur Umsetzung.

Playbook: Hybride Versorgungslösungen in der Schweiz

1. Wieso hybride Versorgungslösungen wichtig sind	1
2. Was sind hybride Versorgungslösungen?	2
3. Wieso dieses Playbook?	3
4. Use Cases	5
5. Umsetzung in Phasen	6
6. Umsetzungsbeispiele	26
7. Herausforderungen	29
8. Impressum	39
	41



fmc Insights – Jahresrückblick 2024

Koordinierte AIDR auch bei der Versorgung von Patienten mit chronischen Krankheiten

Verversicherter: Einmalige Kosten für die Gesundheitsversicherung im Jahr 2024

Veränderung der Gesundheitskosten im Jahr 2024

Veränderung der Gesundheitskosten im Jahr 2024

Veränderung der Gesundheitskosten im Jahr 2024

3) Le financement des soins intégrés

Contenu

(3) Financement

- possibilités et limites des réglementations actuelles
- solutions possibles à l'avenir
- Soutien aux innovations.

Compréhension

- Quelles prestations (de soins intégrés) doivent être rémunérées ? **Où se situe la lacune en matière de soins** que les soins (intégrés) doit combler ?
- Quel acteur (des soins intégrés) perçoit déjà une rémunération pour cette prestation, ou quel acteur ne perçoit actuellement aucune rémunération pour la prestation à fournir ? **Où se situe le déficit de financement ?**

Activités 2025

- TARMED/TARDOC et les soins intégrés
 - CARE Score : élaboration d'une recommandation visant à prendre en compte et à évaluer le CARE Score dans les contrats MC
 - TARDOC : rôle des coordinateurs de cabinet médical (CCM) dans la gestion des soins chroniques (étude externe)

4) Cadre juridique des soins intégrés

Contenu

(4) Aspects juridiques

- Cadre juridique relatif aux soins intégrés.
- Réglementation des compétences et des responsabilités.
- Analyse du cadre juridique, mise en évidence des éventuels besoins.

Compréhension

- Le cadre juridique suit la réalité des soins – les innovations sont toujours « plus rapides »
- La logique de la LAMal remonte aux années 1980 et est fortement axée sur la médecine aiguë (classique)
Mais : interprétation juridique – c'est autorisé si ce n'est pas expressément interdit
- Toutes les prestations de soins (intégrés) ne sont pas des prestations de l'AOS
- Les modèles d'assurance alternatifs offrent aux acteurs une marge de manœuvre pour des modèles innovants
- Les soins sont dispensés au niveau régional. Les lois cantonales sur la santé offrent également des possibilités d'aménagement et de (nouvelles) aides financières

Activités 2025

- **Agenda des soins de base**
 - Participation à l'Agenda des soins de base
 - Groupe de discussion interne du fmc pour la promotion des organisations de santé interprofessionnelles
- **Dialogue avec les responsables de la politique de santé**
 - EFAS et les soins intégrés : préparation du dialogue du 16 avril 2026



(5) Mindset - la posture indispensable à l'intégration des soins

Contenu

(5) Posture

- (Changements de) postures nécessaires à la collaboration interprofessionnelle et au partenariat entre professionnels, patients et proches.
- Interdépendance des acteurs impliqués et lutte contre la fragmentation
- Posture favorable aux soins intégrés à tous les niveaux du système de santé

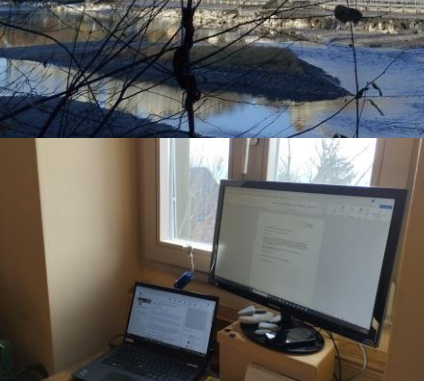
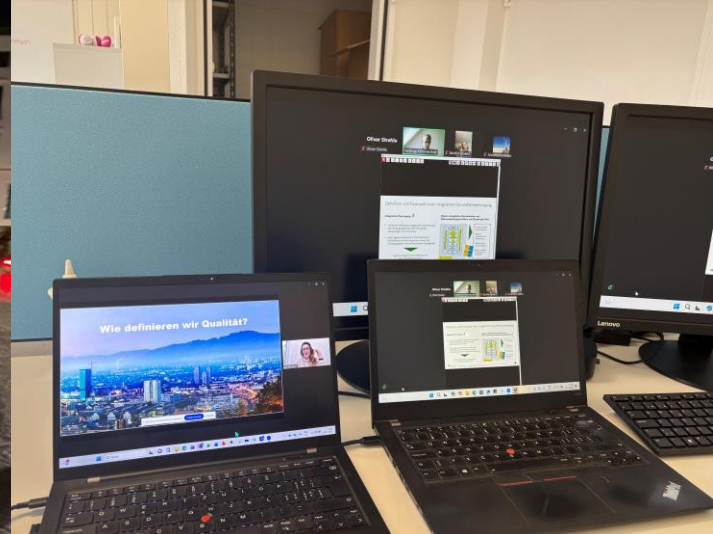
Compréhension

- La collaboration, c'est le comportement et la posture est la base du comportement.
- La sécurité psychologique est essentielle au changement. La sécurité psychologique est la conviction commune qu'il est sûr de prendre des risques interpersonnels (en d'autres termes : on n'a pas peur de l'humiliation, du rejet, de la sanction ou de l'exclusion)

Activités 2025

- Transformer pour mieux intégrer
 - Symposium fmc 2025 – Le compte-rendu de la conférence est disponible sur le site web du fmc
- La sécurité psychologique au sein des équipes comme fondement du changement
 - Série de 6 webinaires
- Transformers – Façonnez l'avenir
 - Formation du fmc pour les décideurs de demain





Schweizer Forum für Integrierte Versorgung
Forum suisse des soins intégrés
Forum svizzero delle cure integrate

fmc

Comité, présidence et bureau du FMC



Serge Bignens



Christian Frei



Caroline Gurtner



Barbara Gysi



Urs Hepp



Susanne Hochuli



Marc Jungi



Séverine Schusselé Fillietaz



Annamaria Müller

Présidente



Oliver Strehle

Directeur



Nadja Blanchard

Responsable marketing & événements

Chiffres et faits concernant le Forum suisse des soins intégrés (fmc) – Situation au 31/12/2025

Nos membres promoteurs :



careum



medBASE



sanacare



Nos membres :

Caisse des médecins

Argomed

AstraZeneca

BlueCare

Ctésias

Eastcare

GZ Oberaargau

Hawadoc

HCI Solutions

IPW

Groupe Lindenhof

MSD

Pfizer

La Poste

pharmaSuisse

Thurmed

Spitex Zurich

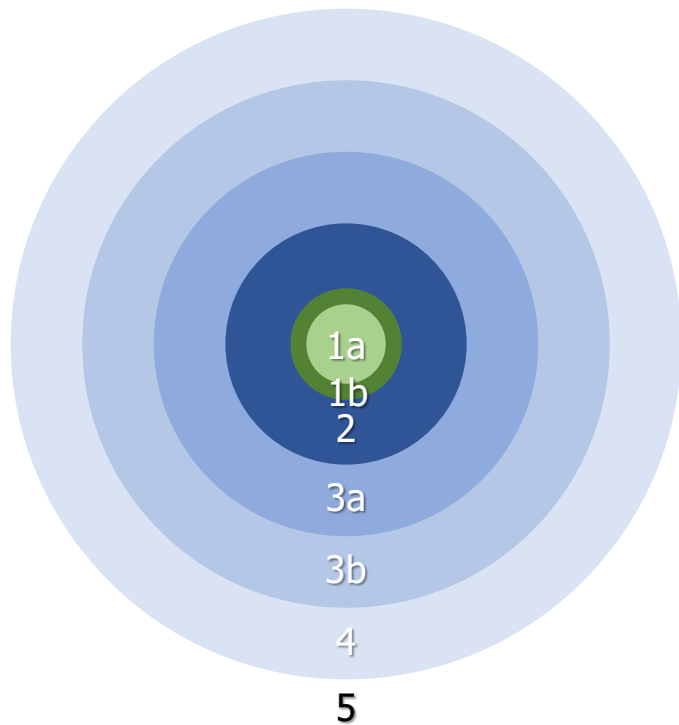
Sandoz

Swiss Medical Network

Unisanté

... et 27 membres individuels

Comité consultatif stratégique du fmc



Groupes concernés par les soins intégrés

- Le comité consultatif stratégique conseille le comité du fmc sur l'orientation stratégique du forum
- Le comité consultatif stratégique représente les parties prenantes des soins intégrés

1a Personnes concernées	Représentation des patient.es	Représentation des personnes concernées
3a Prestataires institutionnels	pharmaSuisse Inocare Réseau Delta Medbase Sanacare IPW Hôpital STS	Pharmacies Réseaux de médecins Réseaux de médecins Groupe de cabinets Groupe de cabinets Psychiatrie Hôpital
3a Assureurs	RVK Swica Visana	Assureur maladie Assureurs maladie Assureurs maladie
3b Prestataires de formation	Careum	Formation
3b Medtech	La Poste Caisse des médecins HCI Solution	Medtech Medtech Medtech
3b Pharma	Novartis	Pharmaceutique

Forum suisse des soins intégrés (fmc)

... le forum interdisciplinaire pour la promotion des soins intégrés

Nous sommes...

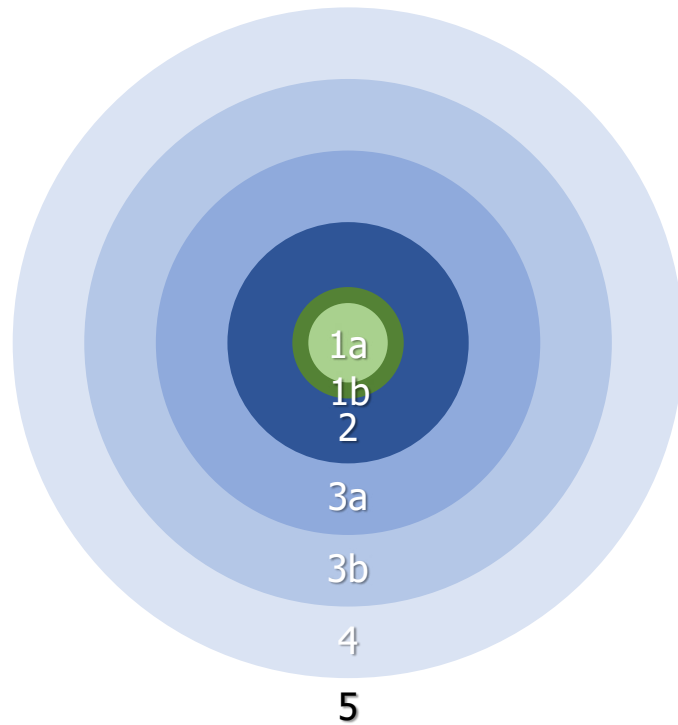
- ... depuis 1997, le forum des institutions et organisations qui s'engagent en faveur des soins intégrés.
- ... la plateforme d'échanges et de dialogue pour tous les thèmes relatifs aux soins intégrés.
- ... liés à aucun parti politique.

Nous...

- ... mettons en réseau les acteurs et les organisations qui s'intéressent et s'engagent en faveur des soins intégrés.
- ... offrons une plateforme d'échange et de dialogue autour des innovations.
- ...rassemblons et diffusons les données probantes et les expériences de terrain.
- ... fournissons des inputs pour les professionnels et pour les politiques des niveaux communal, cantonal et national.
- ... promouvons l'élaboration de conditions-cadres appropriées et de réglementations pertinentes.

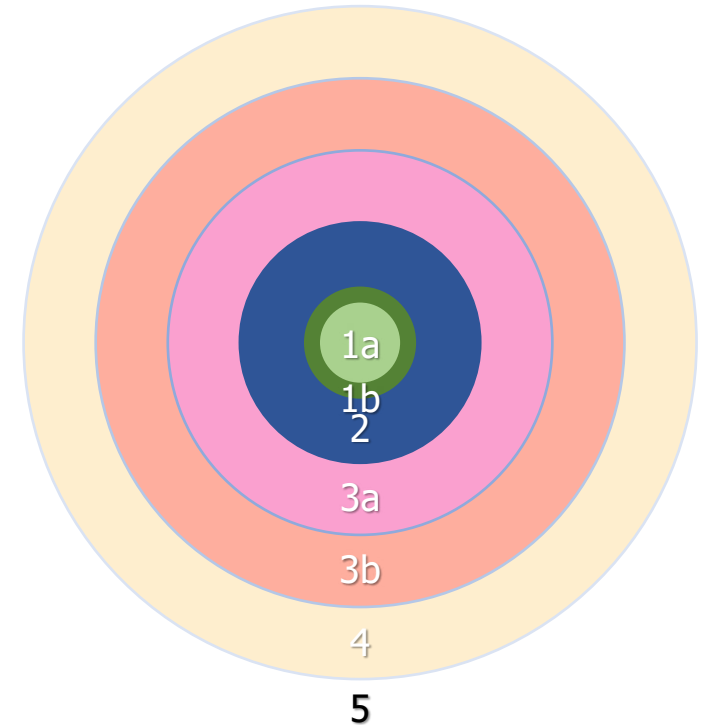
Nos membres (potentiels)

En partant des **groupes concernés** par les soins intégrés, nous définissons les **groupes cibles** pour une adhésion au fmc.



Groupes concernés
par les soins intégrés

- 1a Personnes concernées
- 1b Proches aidants
- 2 Professionnels de la santé
- 3a Institutions de soins; assureurs
Groupe cible A
- 3b Entreprises med-tech, IT,
pharmaceutiques; institutions de
formation; prestataires du social
Groupe cible B
- 4 Autorités publiques, politiques, monde
associatif
Groupe cible C
- 5 Consultants, experts, scientifiques
Collaborations



Groupes cibles
du fmc

Les prestations du fmc pour les membres et membre promoteur

Membre

Participation

1. Participer aux réunions des membres (en général 2 par an) pour définir le contenu et le développement stratégique du fmc (conseiller le comité directeur).
2. Participation à des groupes de travail qui formulent des recommandations au comité.
3. Input et impulsions au fmc, en rapport avec l'objectif de l'association et se référant à des focus et des approches.
4. Participer à l'élaboration du *Matière à réflexion* du fmc.

Services de base

1. Recevoir gratuitement la newsletter fmc
2. Participation gratuite/à prix réduit au symposium: 1 billet gratuit et 20% sur les autres billets
3. 20% de réduction sur le sponsoring du symposium
4. Participation gratuite au club fmc
5. Participation gratuite à d'autres événements du fmc
6. Possibilité de participer à des voyages d'étude annuels du BMC
7. Visibilité sans logo sur les supports de communication du fmc, notamment le site web du fmc
8. Visibilité grâce aux articles de la newsletter fmc
9. Recevoir gratuitement le guide de réflexion fmc (imprimé)

Offres de base payantes adhésion

Organisation d'ateliers de réflexion fmc // Recours à des services de conseil et de réflexion fmc // Différentes publications et études fmc avec support de contenu pour ses propres publications

Promoteur

Les membres ont la possibilité de verser **une cotisation de soutien supplémentaire**. Celle-ci sert à soutenir le fmc et permet

1. Entretiens individuels annuels de coordination et de planification pour harmoniser les activités communes.
2. Participation au symposium : 2 billets gratuits supplémentaires (le rabais sur les autres reste le même).
3. Visibilité avec logo aux activités du fmc (publications et manifestations, à l'exception du symposium).
4. Droit de participer au dîner des intervenants avant le symposium fmc.

Offres supplémentaires payantes promoteurs

20% de réduction sur les offres de base d'adhésion.

Réseaux, Réflexions, Impulsions, Publications