

Geschätzte Verwaltungsratspräsidentin und -präsidenten,

Geschätzte CEO,

Geschätzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

*Es freut mich sehr, Sie heute in Münsingen begrüßen zu dürfen. Es ist für mich sehr wichtig, dass wir regelmässige Kontakte pflegen können. Wir haben grosse Herausforderungen vor uns und nur durch offene Gespräche werden wir auch gute und zweckmässige Lösungen finden.*

*Zuerst danke ich aber dem PZM ganz herzlich für den Empfang und die Organisation dieser dieser heutigen Zusammenkunft!*

Meine Damen und Herren, der Kanton Bern ist der zweitgrösste Kanton der Schweiz. Er hat über eine Million Einwohner und weist sowohl in topographischer als auch in sozio-ökonomischer Hinsicht stark unterschiedliche Strukturen auf.

Dessen Grösse und Vielfalt bewirken, dass unser Gesundheitssystem sehr komplex ist. Das bedeutet: viele Akteure und das Risiko einer Ressourcenstreuung sowie überdurchschnittlich hohe Kosten.

Soweit ich weiss, weist unser Kanton im Spitalbereich eine schweizweit einmalige Eigenschaft auf: Die stationären Behandlungen werden zu praktisch gleichen Teilen durch öffentliche und private Spitäler erbracht.

Faktisch gesehen hat unser Kanton den Gegensatz zwischen privaten und öffentlichen Spitälern schon seit vielen Jahren überwunden. Das bernische Spitalwesen ist gemischt, denn es beruht sowohl auf dem öffentlichen als auch auf dem privaten Pfeiler.

Die Schwächung eines dieser beiden Pfeiler würde unweigerlich das ganze System destabilisieren, und die Qualität der Leistungen würde abnehmen.

Deshalb setzt der Kanton Bern die Bestimmungen des eidgenössischen Krankenversicherungsgesetzes (KVG) zur Spitalfinanzierung konsequent um.

Unser Kanton bemüht sich, Wettbewerbsverzerrungen zu verhindern, und begünstigt die freie Spitalwahl für Patientinnen und Patienten.

Die öffentlichen und die privaten Spitäler werden gleich behandelt. Sie verfügen über grosse unternehmerische Freiheiten und sind für ihre Unternehmensstrategien selbst verantwortlich.

Ich möchte es hier betonen: Dieses Steuerungssystem ist mustergültig und in mancher Hinsicht sogar bahnbrechend.

*Dennoch gibt es einige Aspekte, die unbefriedigend sind.*

In den letzten zwanzig Jahren viele kleine Spitäler geschlossen oder umstrukturiert. Diese einschneidenden Massnahmen waren unumgänglich und haben sich als angebracht erwiesen. Unsere Spitallandschaft ist nun gesund, und sie bringt der Bevölkerung die Leistungen, die sie erwartet.

Wo ein Überangebot besteht, kann der Kanton nicht autoritär handeln und die Kapazitäten einseitig reduzieren. Das Gesetz sieht eine gewisse Konkurrenz unter den Spitälern vor.

Diese Konkurrenz kann jedoch besser reguliert werden. Zu diesem Zweck setze ich auf Dialog und Kooperation und nicht auf die starke Hand eines staatlichen Regulators.

Nur als *ultima ratio* könnte die Spitalliste durch die Streichung von gewissen Leistungsaufträgen eine unbegrenzte Mengenausweitung eindämmen. Ich darf hoffen, dass es nie so weit kommen wird.

Dann gilt es zu erwähnen, dass das Investitionsvolumen der Spitäler derzeit sehr hoch ist – meines Erachtens in vielen Fällen zu hoch. Dies obwohl nicht sicher ist, ob die Refinanzierungsmarge auf Dauer ausreicht, auch wenn die Schuldzinsen noch lange Zeit auf einem sehr tiefen Niveau verharren sollten.

Die mit den Krankenkassen ausgehandelten Tarife sinken laufend, was die Einnahmen der Spitäler verringert. Um diese Entwicklung zu kompensieren, müssen die Spitäler entweder ihre Kosten senken oder über einen Ausbau ihrer Leistungen zusätzliche Einnahmen erwirtschaften. Dies ist aber nur möglich, wenn die Spitäler mehr Patienten behandeln, was wiederum eine Kostensteigerung zur Folge hat.

Die Forderung nach mehr Wachstum ist das Eine. Andere Entwicklungen sind meiner Ansicht ebenfalls Grund zur Sorge.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Im Kanton Bern wurden 2014 rund 25 Prozent mehr Hüftgelenke ersetzt als im Kanton Zürich.

Dafür gibt es keine medizinischen oder demografischen Erklärungen.

Oder: Warum gibt es bei zahlreichen Indikationen 30 bis 50 Prozent mehr Operationen bei Zusatzversicherten als bei Grundversicherten? Stehen die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten bei all diesen Eingriffsentscheiden wirklich auch immer im Vordergrund?

Die erwähnten Aspekte zeigen, dass unser System zwar überzeugend, aber auch verbesserungsfähig ist.

Es gibt aber noch einen anderen ganz wichtigen Grund, der uns anstiften soll, das Gesundheitssystem zu optimieren.

Das Kostenwachstum im Gesundheitsbereich – dies betrifft natürlich nicht nur die Spitäler – ist deutlich zu stark, um auf Dauer erträglich zu sein.

Sicher, das sektorenübergreifende Wachstum der Gesundheitsbranche ist rein wirtschaftlich gesehen eine gute Sache, das gebe ich zu.

Es trägt zu einem wichtigen Teil zum Wohlstand unseres Landes bei, schafft viele neue Arbeitsplätze und bringt natürlich auch willkommene Steuereinnahmen.

Aber die Finanzierung dieses Wachstums ist nicht nachhaltig. Sie beruht im Wesentlichen auf obligatorischen Abgaben, das heisst: auf Krankenkassenprämien oder Steuern.

So zahlen die Kantone denn auch 55 Prozent der durch das KVG gedeckten stationären Behandlungskosten. Im Kanton Bern entspricht dies über 10 Prozent aller Staatshaushaltsausgaben.

Sie wissen es: Die ständige Erhöhung der Krankenkassenprämien ist für immer mehr Privathaushalte nicht mehr erträglich.

Und die Kantone haben keinen Spielraum für Steuererhöhungen. Ganz im Gegenteil, überall werden Forderungen nach Steuersenkungen laut.

Nun, wir können gewisse schwerwiegende Tendenzen, die im Gesundheitswesen zu einer Kostensteigerung führen, nicht aufheben – ich denke hier an die demografische Alterung oder die stetigen Fortschritte bei den Medizinaltechniken.

Wir müssen die Kostensteigerung also durch eine Steigerung der Systemeffizienz bremsen.

Die Leistungen müssen wirtschaftlicher erbracht werden, auch wenn sie Jahr um Jahr verbessert werden müssen. Das ist eine Grundvoraussetzung für die Nachhaltigkeit.

**Erreichen wir das nicht, kommt einmal der Tag, an dem sich das System nicht mehr ausreichend finanzieren lässt, weil die Zahlerinnen und Zahler nicht mehr folgen können.**

Wenn dieser Tag kommt, werden wir in ein Mehr-Klassen-Gesundheitssystem fallen mit Leistungskürzungen für einen Teil der Versicherten und vielen anderen Problemen.

**Letztlich wären alle auf der Verliererseite. Ich denke, dass Sie in dieser Hinsicht mit mir einig sind.**

Ich bin also gewillt, die erwähnten Mängel zu korrigieren und die Qualität in der gesamten Versorgungskette zu erhöhen.

Ich glaube, dass die Lösung nicht durch eine erhöhte Regelungsdichte oder andere starke staatliche Massnahmen erreicht werden kann.

Der Ruf nach einem autoritären Eingreifen des Staates ist in der Politik immer eine Versuchung, aber die Wirkungen sind dann meistens eine Enttäuschung.

Der administrative Aufwand wird grösser, die Innovation wird gebremst, und die wirtschaftliche Effizienz wird nicht gesteigert.

Staat soll die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren fördern – damit diese erkennen, dass ihre Einzelinteressen besser geschützt sind, wenn das System als Ganze gut funktioniert.

Deshalb werde ich das Augenmerk auf die Wirtschaftlichkeit und die Verbesserung der Prozesse legen.

Dieses Augenmerk auf die Qualität und die Prozesse, diese Stärkung der Zusammenarbeit, das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Kostenmanagements, die Flexibilität der Pilotverfahren und die Vermeidung von allzu strengen gesetzlichen Vorgaben sind die wesentlichen Grundlagen für eine gute Gesundheits- und Spitalpolitik, die den heutigen Bedürfnissen entspricht – davon möchte ich Sie heute nicht unbedingt überzeugen, aber Sie zumindest dazu motivieren, sich mit diesen Grundsätzen auseinanderzusetzen.

Auf dieser Linie werde ich mich bemühen, Lösungen vielmehr in Absprache mit den Akteuren zu erarbeiten, als sie von oben anzuordnen.

**Dies alles kann jedoch nur funktionieren, wenn die Akteure des Gesundheitswesens verstehen, dass sie in der heutigen Situation ebenfalls Verantwortung übernehmen müssen.**

**Und dabei bin ich auch auf Ihre Unterstützung angewiesen.**

Liebe Anwesende, in welche Richtung soll der Weg gehen?

Tatsache ist, dass die Bevölkerung viel von uns erwartet. Ich spüre nach bald zwei hundert Amtsantrittsbesuchen auch ganz deutlich, dass viele Partner der Gesundheits- und Fürsorgedirektion eine Art Neuanfang erwarten.

Dieser Erwartung will ich mit meinem Team aktiv begegnen.

Mit meinen Kaderleuten haben wir ein **Leitbild** der Direktion erarbeitet, mit unserer Vision, einer klaren Definition unserer Mission und den Grundwerten, ohne die man meines Erachtens nicht seriös arbeiten kann.

Ich beginne mit der **Vision**: *«Als kantonale Direktion sind wir eine breit anerkannte, kompetente Dienstleisterin, welche die bedarfsgerechte Versorgung in den Bereichen Gesundheit und Soziales zugunsten der Bevölkerung partnerschaftlich, aktiv und dynamisch weiterentwickelt sowie die ihr übertragenen Aufgaben zum Schutz und zur Sicherheit der Bevölkerung rechtskonform erfüllt.»*

Diese Vision umschreibt, in welche Richtung wir uns entwickeln wollen. Es ist eine dichte Formulierung von wichtigen Aspekten.

Speziell wichtig ist mir der **Dienstleistungsansatz**, den es weiter zu entwickeln gilt. Die GEF hat zwar in vielen Bereichen behördliche, gesundheitspolizeiliche Aufgaben. Trotzdem muss die Haltung immer dienstleistungsorientiert sein.

Damit verbunden ist auch das **«Partnerschaftliche»**, das ich bisher zu wenig gesehen habe und von dem ich mir auf allen Ebenen einiges erwarte.

Dann, wie verstehen wir unsere **Mission**? *«Wir setzen unseren staatlichen Auftrag fachkompetent und verantwortungsbewusst um, wir interagieren mit unserem Umfeld, wir nutzen die Chancen der modernen Technologien und wir entscheiden vorausschauend und faktenbasiert. Wir wachsen an unseren Aufgaben, bilden uns weiter und lernen aus unseren Erfahrungen.»*

Auch hier möchte ich zwei mir wichtige Punkte herausgreifen:

Chancen bieten die **modernen Technologien** und das **kontinuierliche Lernen**. Bei beiden Instrumenten sehe ich grosse Entwicklungschancen.

Ich sehe zudem ein beträchtliches Innovationspotential, das genutzt werden kann, wenn die verschiedenen «Handbremsen» gelöst werden. Eine solche Handbremse ist beispielsweise eine Nullfehler-Kultur, die sehr hinderlich wirken kann.

Und welche sind unsere **Grundwerte**?

- **Menschenorientiert**  
*Wir sind der Bevölkerung des Kantons Bern und deren bedarfsgerechter Versorgung und Schutz verpflichtet und orientieren unser Handeln daran.*

Mit diesem ersten Grundwert weisen wir darauf hin, dass wir uns bei der Gestaltung unserer Arbeit immer an der Bevölkerung und deren Bedarf orientieren wollen, nicht an etwas anderem, also beispielsweise den Bedürfnissen der Verwaltung.

- **Kompetent und gemeinsam**  
*Wir sind kompetent, glaubwürdig und zuverlässig, wir handeln partnerschaftlich und vertrauensvoll. Transparenz und Offenheit sind uns wichtig.*

Der zweite Grundwert definiert die Kompetenz, die fachliche, aber auch methodische und menschliche Basis, die uns gepaart mit dem partnerschaftlichen Ansatz zu Glaubwürdigkeit und Vertrauen führt. Ich bin der Ansicht, dass damit viele Fragen und Herausforderungen einfach und schlank zu lösen sind.

- **Effektiv und effizient**

*Wir orientieren uns konsequent an Wirksam- und Wirtschaftlichkeit und handeln finanzpolitisch verantwortungsvoll.*

Mit dem dritten Grundwert bekennen wir uns, das Richtige richtig zu tun, also sowohl wirksam und wirtschaftlich zu handeln. In der Praxis habe ich feststellen müssen, dass wir uns nicht immer am Richtigen orientieren, das heisst, dass die Wirksamkeit nicht immer an erster Stelle steht. Dies will ich ändern.

Weiter ist ein finanzpolitisch verantwortungsvolles Handeln für mich entscheidend. Dieser Punkt wird angesichts der finanzpolitischen Herausforderungen in nächster Zukunft sogar noch wichtiger werden.

- **Freiheitlich und eigenverantwortlich**

*Wir fördern Freiheit und Eigenverantwortung.*

Zum Beispiel: Regulierungen sollen sich am Notwendigen und nicht am Möglichen orientieren.

- **Lernend und innovativ**

*Wir verstehen uns als lernende Organisation und unterstützen Innovationen.*

Innovationen sind unbedingt nötig, da wir immer mehr an Grenzen des Mach- und Finanzierbaren stossen und so alle Anstrengungen unterstützen müssen, die mithelfen, neue Lösungen zu entwickeln.

\* \* \* \* \*

Ich danke Ihnen alle ganz herzlich für Ihr grosses Engagement und wünsche allen viel Erfolg.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit!

\* \* \* \* \*