

Vorlage an den Landrat

Beantwortung der Interpellation [2024/598](#) von Tim Hagmann: «KSBL: Fragen zur Strategie, Führung und Finanzierung»
2024/598

vom 18. Februar 2025

1. Text der Interpellation

Am 26. September 2024 reichte Tim Hagmann die Interpellation [2024/598](#) «KSBL: Fragen zur Strategie, Führung und Finanzierung» ein. Sie hat folgenden Wortlaut:

Der plötzliche Abgang von CEO Norbert Schnitzler am Kantonsspital Baselland (KSBL) wirft Fragen auf. Norbert Schnitzler, der seine Position erst 2020 übernommen hatte, verlässt das Spital inmitten einer tiefen finanziellen Krise. Bereits im vergangenen Jahr wurde im Landrat kritisiert, dass sich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung des KSBL Gehaltserhöhungen von rund 10 Prozent genehmigt hatten – trotz der angespannten finanziellen Lage und der verschiedenen operativen Herausforderungen. Nun folgt ein umfassender Umbau in derselben Führungsebene, was die Kritik im Landrat im Nachhinein bestätigt.

Diese Vorgänge und der Umgang mit der Krise erfordern eine klare und transparente Kommunikation. Die Bevölkerung und die Mitarbeitenden des KSBL blicken mit zunehmender Besorgnis auf die Zukunft des Spitals und seine strategische Ausrichtung. Unklarheiten über die weiteren Schritte und die langfristige Stabilität des KSBL verstärken das Misstrauen. Es ist daher von zentraler Bedeutung, dass die aktuellen Herausforderungen offen adressiert werden.

Angesichts der Entwicklungen stellen sich folgende Fragen:

1. Rolle des Regierungsrats:

Als öffentlich-rechtliches Unternehmen hält sich die Regierung bewusst aus operativen Themen im KSBL heraus und setzt den strategischen Rahmen. Doch angesichts der aktuellen Situation stellt sich die Frage: Ist das bestehende Setup angesichts der angespannten Lage noch zielführend, oder muss der Regierungsrat erwägen, stärker operativ einzugreifen? Falls dies nicht der Fall ist, welche konkreten Schritte plant der Regierungsrat, um seine Verantwortung für die strategische Ausrichtung des KSBL wahrzunehmen und die langfristige Stabilisierung sicherzustellen?

2. Strategische Ausrichtung:

Der abrupte Abgang von CEO Norbert Schnitzler wirft Fragen zur Umsetzung der laufenden strategischen Projekte auf. Inwiefern beeinträchtigt dieser Wechsel die Fortführung der Vorhaben? Oder

ist der Abgang eine direkte Folge der Umsetzung einer neuen Strategie, über die in den kommenden Monaten noch informiert werden soll? Wie plant der Regierungsrat, in dieser kritischen Phase die strategische Ausrichtung des KSBL zu gewährleisten?

3. Personalsituation:

Der Personalbestand im KSBL liegt über dem Benchmark, was Massnahmen zur Optimierung erfordert. Gleichzeitig ist es von entscheidender Bedeutung, dass in Zeiten des Fachkräftemangels Schlüsselpersonal gehalten werden kann, um Stabilität und den reibungslosen Betrieb zu gewährleisten. Wie hat der Regierungsrat sichergestellt, dass der Verwaltungsrat über das nötige Finger-spitzengefühl und Fachwissen verfügt, um einerseits notwendige Optimierungen vorzunehmen und andererseits Schlüsselpersonen und kritische Fachkräfte zu binden?

4. Finanzielle Unterstützung des KSBL:

In einem Interview vom 24.09.2024 wies die neue VR-Präsidentin Barbara Staehelin darauf hin, dass das KSBL vor rund zehn Jahren mit vergleichsweise wenig finanzieller Unterstützung in die Selbstständigkeit entlassen wurde. Zusätzlich erwähnte sie das 300 Millionen Franken Darlehen an das Universitätsspital Basel. Teilt der Regierungsrat die Einschätzung von Frau Staehelin, dass das KSBL möglicherweise mit «zu wenig» finanziellen Mitteln ausgestattet wurde? Ist daher mit erheblichen Finanzspritzen für das KSBL zu rechnen, und welche Auswirkungen hätte dies auf die ohnehin angespannten Kantonsfinanzen?

2. Beantwortung der Fragen

1. *Als öffentlich-rechtliches Unternehmen hält sich die Regierung bewusst aus operativen Themen im KSBL heraus und setzt den strategischen Rahmen. Doch angesichts der aktuellen Situation stellt sich die Frage: Ist das bestehende Setup angesichts der angespannten Lage noch zielführend, oder muss der Regierungsrat erwägen, stärker operativ einzugreifen? Falls dies nicht der Fall ist, welche konkreten Schritte plant der Regierungsrat, um seine Verantwortung für die strategische Ausrichtung des KSBL wahrzunehmen und die langfristige Stabilisierung sicherzustellen?*

Das [Spitalgesetz](#) (SGS 930) hält fest, dass die Spitalunternehmen – gemeint sind das Kantonsspital Baselland (KSBL) sowie die Psychiatrie Baselland (PBL) – in ihrer unternehmerischen Tätigkeit grundsätzlich frei sind. Das Gesetz definiert weiter die jeweiligen Zuständigkeiten von Landrat (Oberaufsicht), Regierungsrat (Aufsicht) sowie den Organen des Unternehmens, insbesondere des Verwaltungsrats (oberstes Führungsorgan).

Das [Gesetz über die Beteiligungen](#) (SGS 314) listet zudem die Instrumente auf, nach denen die Beteiligungen durch den Eigner zu steuern sind (Eigentümerstrategie; Leistungsvereinbarungen, Eigentümergespräche, periodische Risikoerfassung und Berichterstattung sowie Mitwirkung bei der Besetzung der strategischen Führungsorgane).

Aus Sicht des Regierungsrates sind diese Rahmenbedingungen weiterhin zielführend. Sie geben dem Regierungsrat in adäquater Form die Möglichkeit, dem Verwaltungsrat die übergeordneten Zielsetzungen betreffend Unternehmensentwicklung zu kommunizieren.

Wie dem vom Regierungsrat Ende November 2024 kommunizierten Rahmenkonzept «[Gesundheit BL 2030](#)» zu entnehmen ist, hat der Regierungsrat bei der Prüfung und Formulierung der zukünftigen strategischen Ausrichtung des KSBL seinen Einfluss geltend gemacht. Dies auch vor dem Hintergrund, dass das Unternehmen unabhängig von der strategischen Stossrichtung auf substantielle finanzielle Unterstützung des Kantons angewiesen sein wird.

2. *Der abrupte Abgang von CEO Norbert Schnitzler wirft Fragen zur Umsetzung der laufenden strategischen Projekte auf. Inwiefern beeinträchtigt dieser Wechsel die Fortführung der Vorhaben? Oder ist der Abgang eine direkte Folge der Umsetzung einer neuen Strategie, über die in den kommenden Monaten noch informiert werden soll? Wie plant der Regierungsrat, in dieser kritischen Phase die strategische Ausrichtung des KSBL zu gewährleisten?*

Wie in der vorherigen Antwort festgehalten, wurde die geplante strategische Ausrichtung des KSBL sowie die damit verbundenen Massnahmen im Rahmen des Konzepts «Gesundheit BL 2030» Ende November 2024 kommuniziert. Die Zusammenarbeit zwischen der zuständigen Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion (VGD) mit Delegationen aus Verwaltungsrat und Geschäftsleitung KSBL war im gesamten Prozess intensiv und führte zu einem gemeinsamen Verständnis für das erarbeitete Ergebnis.

Der Verwaltungsrat des KSBL ist nun für die Umsetzung der Massnahmen in seinem Verantwortungsbereich zuständig. Dies gilt insbesondere für die Massnahme «Steigerung der unternehmerischen Performance», aber auch für die spätere Umsetzung des Variantenentscheids.

Die Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion pflegt einen regelmässigen, profunden Dialog mit den Delegationen aus Verwaltungsrat und Geschäftsleitung des KSBL.

Das KSBL hat Anfang Dezember 2024 die CEO-Nachfolge [kommuniziert](#).

3. *Der Personalbestand im KSBL liegt über dem Benchmark, was Massnahmen zur Optimierung erfordert. Gleichzeitig ist es von entscheidender Bedeutung, dass in Zeiten des Fachkräftemangels Schlüsselpersonal gehalten werden kann, um Stabilität und den reibungslosen Betrieb zu gewährleisten. Wie hat der Regierungsrat sichergestellt, dass der Verwaltungsrat über das nötige Fingerspitzengefühl und Fachwissen verfügt, um einerseits notwendige Optimierungen vorzunehmen und andererseits Schlüsselpersonen und kritische Fachkräfte zu binden?*

In Ergänzung zur Antwort auf die Frage 2: Die Wahl des Verwaltungsrats des KSBL liegt gemäss [Gesetz über die Beteiligungen](#) (SGS 314) in der Kompetenz des Regierungsrates und erfolgt nach den diesbezüglichen Vorgaben gemäss [§ 5](#). Der Regierungsrat achtet jeweils darauf, dass das notwendige Branchen- und Fachwissen gut abgedeckt und ein gemeinsames Verständnis für die strategische Führung und die Unternehmenskultur vorhanden sind.

4. *In einem Interview vom 24.09.2024 wies die neue VR-Präsidentin Barbara Staehelin darauf hin, dass das KSBL vor rund zehn Jahren mit vergleichsweise wenig finanzieller Unterstützung in die Selbstständigkeit entlassen wurde. Zusätzlich erwähnte sie das 300 Millionen Franken Darlehen an das Universitätsspital Basel. Teilt der Regierungsrat die Einschätzung von Frau Staehelin, dass das KSBL möglicherweise mit «zu wenig» finanziellen Mitteln ausgestattet wurde? Ist daher mit erheblichen Finanzspritzen für das KSBL zu rechnen, und welche Auswirkungen hätte dies auf die ohnehin angespannten Kantonsfinanzen.*

Die anfängliche Kapitalausstattung mit Dotationskapital war im Verhältnis zu den finanziellen Anforderungen und zum Investitionsbedarf eines Zentrums- und Akutspitals schon damals zu klein. Zusätzlich wurde das KSBL durch die Übertragung der Spitalimmobilien zum Buchwert, ein kantonaues verzinsliches Darlehen und die Übertragung des Landes im Baurecht mit entsprechenden Baurechtszinsen strukturell belastet. Die Bewertung der Immobilien führte zu erhöhten Wertberichtigungs-, Abschreibungs- und Amortisationsanforderungen. Dies erschwerte die Eigenkapitalbildung und die nachhaltige Bilanzstärkung des KSBL. Hinzu kommt, dass bereits bei der Ausgliederung der drei Spitäler ein grosser Investitionsbedarf bestand.

Vor diesem Hintergrund und nach einer Ablehnung im Kanton Basel-Stadt der Fusion von KSBL und Universitätsspital Basel (USB) zu einer Spitalgruppe wurden im 2019 mit der neuen Strategie

«Fokus» die Profile der beiden stationären KSBL-Standorte Bruderholz (insbesondere Alter, Rehabilitation und Bewegungsapparat) und Liestal (erweiterte Grundversorgung) geschärft und der Standort Laufen in ein ambulantes Gesundheitszentrum mit 7/24-Notfall Walk-in transferiert. Der Landrat wandelte mit seinem Einverständnis zu «Fokus» im November 2019 zugleich die zwei Darlehen an das KSBL in der Höhe von knapp CHF 153 Mio. in Dotationskapital um (vgl. LRV [2019/167](#)).

Trotz neuer Strategie befindet sich das KSBL – wie viele Zentrumsspitäler der Schweiz – in einer schwierigen finanziellen Lage. 2023 resultierte ein Verlust von knapp 25 Mio. CHF. Auch für die kommenden Jahre bleibt die finanzielle Situation angespannt. Die Infrastrukturen sind trotz stetiger Unterhaltsinvestitionen weiter in die Jahre gekommen, und es bestehen seit Jahrzehnten Sanierungs- und Ersatzinvestitionsabsichten und damit ein erheblicher Investitionsstau.

In einer vom Regierungsrat in Auftrag gegebenen Strategieüberprüfung KSBL wurden neun Varianten einer Evaluation unterzogen. Am Ende verblieben zwei betrieblich tragfähige und aus Versorgungssicht funktionierende Varianten: «Fokus plus ambulant» und «Grüne Wiese» (Details vgl. [Gesundheit BL 2030](#)). Doch auch bei diesen Varianten ist das KSBL, wie viele Spitäler in der Schweiz, auf zusätzliche finanzielle Unterstützung durch den Kanton angewiesen. Es stehen zwei Finanzierungsinstrumente im Fokus:

- Einschuss von Kapital durch Kanton (Dotationskapital oder nachrangiges Darlehen).
- Abschluss einer Kreditsicherungsgarantie zugunsten des KSBL.

Der Regierungsrat plant eine Kombination der beiden Instrumente. Vorgesehen ist ein einmaliger Kapitaleinschuss mittels nachrangigem Darlehen in der Höhe von 150 Millionen Franken sowie eine Kreditsicherungsgarantie, deren Höhe gemäss Modellrechnungen (Stand September 2024) bei rund 730 Millionen Franken für die Variante «Fokus plus ambulant» und bei rund 870 Millionen Franken für die Variante «Grüne Wiese» liegt. Diese Beträge basieren auf Annahmen in den Modellrechnungen, die bei der definitiven Ausgestaltung der beiden Instrumente im Hinblick auf die geplante Ausgabenbewilligung Anfang 2026 zu Handen des Landrats aktualisiert werden.

Liestal, 18. Februar 2025

Im Namen des Regierungsrats

Der Präsident:

Isaac Reber

Die Landschreiberin:

Elisabeth Heer Dietrich