

Bericht der Geschäftsprüfungskommission an den Landrat

betreffend Geschäftsbericht und Jahresrechnung 2019 des Kantonsspitals Baselland
2020/210

vom 24. Juni 2020

1. Ausgangslage

Gemäss § 19 des Spitalgesetzes ([SGS 930](#)) und § 10 des Gesetzes über die Beteiligungen (Public Corporate Governance, PCGG; [SGS 314](#)) übt der Landrat die Oberaufsicht über das Kantonsspital Baselland (KSBL) aus. Er nimmt den Geschäftsbericht und die Jahresrechnung zur Kenntnis. Mit der Vorlage 2020/210 beantragt der Regierungsrat dem Landrat die Kenntnisnahme des Geschäftsberichts und der Jahresrechnung 2019 des KSBL.

Für Details wird auf die [Vorlage](#) verwiesen.

2. Organisatorisches

Die Geschäftsprüfungskommission (GPK) ist durch den Landrat beauftragt, diesen Bericht zu prüfen und darüber zu berichten. Innerhalb der GPK war die Subkommission II (Lotti Stokar, Präsidentin; Christina Jeanneret, Urs Roth) mit der Behandlung betraut.

Die Berichterstattung konzentriert sich auf das Geschäftsjahr 2019, d.h. vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019.

Die GPK beriet und verabschiedete den Bericht zur Vorlage «Geschäftsbericht und Jahresrechnung 2019 des Kantonsspitals Baselland» am 18. Juni 2020.

3. Grundlagen der Berichterstattung

- [GPK-Bericht zu Geschäftsbericht und Jahresrechnung 2018 des KSBL](#) (2019/482)
- [Geschäftsbericht 2019 des KSBL](#)
- [Beteiligungsbericht 2019](#) vom 17. September 2019 (LRV 2019/594)

4. Beteiligungsbericht und Eigentümerstrategie

Grundlage der Steuerung bildet das neu geschaffene PCGG (in Kraft seit 1. Januar 2018) und die damit verbundene Eigentümerstrategie mit ihren strategischen und wirtschaftlichen Zielen. Gestützt auf die gesetzlichen Bestimmungen (PCGG und dazugehörige Verordnung PCGV, [SGS 314.11](#), ebenfalls in Kraft seit dem 1. Januar 2018), handelt es sich beim KSBL um eine strategisch wichtige Beteiligung. Gemäss § 12 Absatz 1 PCGV führt der Kanton mindestens einmal jährlich ein Eigentümergespräch mit solchen Beteiligungen durch.

In der **Eigentümerstrategie** ist festgehalten, dass der Verwaltungsrat des KSBL gegenüber der Eigentümerversammlung (Generalsekretariat der Volkswirtschafts- und Gesundheitsdirektion, VGD) jährlich Rechenschaft über seine Tätigkeit sowie über die Leistung und Zielerreichung des KSBL ablegt. Dies erfolgt anlässlich der sogenannten Eigentümergespräche, welche im Fall des KSBL

mehrmals jährlich unter Leitung des Direktionsvorstehers VGD stattfinden. Das Eigentümergespräch, an welchem die Jahresrechnung 2019 des KSBL und die Umsetzung der Eigentümerstrategie besprochen wurden, fand am 22. April 2020 statt.

Die grösste finanzielle Herausforderung liegt nach wie vor im Erlangen der betrieblich notwendigen EBITDA-Marge. Für das langfristige Überleben eines Spitals inklusive eigenständiger Sicherung der notwendigen Investitionen (durch Eigenkapital und Aufnahme von Fremdkapital in angemessenem Umfang) ist eine EBITDA-Marge von rund 10 % des Umsatzes erforderlich. Beim KSBL liegen die entsprechenden Werte seit der Verselbständigung jeweils deutlich unter dieser in der Spitallandschaft angestrebten Grundmarke. Im Betriebsjahr 2019 resultierte eine um Sonderfaktoren bereinigte EBITDA-Marge von 5.1 %.

Nachdem der Staatsvertrag zwischen den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft über die Universitätsspital Nordwest AG nicht zustande gekommen ist, war das Geschäftsjahr 2019 des KSBL insbesondere durch eine intensive Phase der strategischen Neuausrichtung geprägt. Ende des Jahres und nach längeren Diskussionen erfolgte die Zustimmung zur vorgelegten Strategie «Fokus» durch den Regierungsrat und den Landrat ([LRV 2019/167](#)). Die neue strategische Ausrichtung beinhaltet im Wesentlichen für den Standort Liestal weiterhin das Angebot einer breiten erweiterten Grundversorgung, für den Standort Laufen die Transformation zu einem ambulanten Gesundheitszentrum und für den Standort Bruderholz die Fokussierung auf ein Zentrum für den Bewegungsapparat, ambulante Medizin und Altersmedizin sowie Rehabilitation. Die mit dem Strategieentscheid einhergehende Wandlung der kantonalen Darlehen in der Höhe von CHF 152,9 Mio. in Dotationskapital hat zu einer massiven Stärkung des Eigenkapitals geführt. Damit steht das KSBL nun mit einer Eigenkapitalquote von 64.9 % auf einem stark verbesserten finanziellen Fundament.

Das Vorantreiben der Strategie «Fokus» mit diversen Transformationsteilprojekten wird für die weitere Entwicklung des KSBL von zentraler Bedeutung sein. Die Strategieumsetzung wird auch politisch weiterhin begleitet, und der Landrat sowie seine zuständige Kommission sollen periodisch informiert werden. Im 2020 steht zudem die periodische Überprüfung der Eigentümerstrategie an.

5. Geschäftsbericht

Das KSBL schliesst das Geschäftsjahr 2019 mit einem Jahresverlust von CHF 70,5 Mio. und einer EBITDA-Marge von 4.8 % ab. Das operative Ergebnis zeigt einen Verlust von CHF 2,7 Mio. und eine um Sonderfaktoren bereinigte **EBITDA-Marge von 5.1 %**. Im Vorjahr zeigte das operative Ergebnis noch einen Verlust von CHF 12,7 Mio. und eine EBITDA-Marge von lediglich 2.5 %.

Der **Betriebsertrag** stieg im Berichtsjahr von CHF 427,7 Mio. (2018) auf **CHF 439,3 Mio. (2019)** und setzt sich aus stationären Leistungen (CHF 290,9 Mio. = 66.2 %), aus ambulanten Leistungen (CHF 109,2 Mio. = 24.9 %), aus Erlösminderungen (CHF -0.6 Mio. = -0.1 %) und aus übrigen betrieblichen Erträgen (CHF 39,7 Mio. = 9.0 %) zusammen. Das Ertragswachstum resultierte vorwiegend im ambulanten Sektor. Zum einen ist ein Trend zur gewünschten **«Ambulantisierung»** feststellbar. Im Rahmen von AVOS («ambulant vor stationär») sind im 2019 rund 600 Eingriffe nicht mehr stationär, sondern ambulant erbracht worden. Unter Berücksichtigung dieses Aspekts hat sich die stationäre Leistungserbringung im Vergleich zum Vorjahr stabil verhalten. Die Verschiebung von tendenziell weniger komplexen Fällen in den ambulanten Bereich führte dazu, dass der Schweregrad für das restliche Patientengut anstieg. Der Case Mix Index (CMI) erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr auf 1.031 (+ 2.5 %). Zusätzlich zum vorstehend beschriebenen Verschiebungseffekt konnten die Leistungen im ambulanten Leistungsbereich gesteigert werden. Insgesamt hat das KSBL 8.7 % mehr ambulante Leistungen erbracht.

Der **Betriebsaufwand** (ohne Abschreibungen) von CHF 418,4 Mio. besteht zu 72.9 % aus Personalaufwand (CHF 305,1 Mio.) und zu 27.1 % aus Sachaufwand (CHF 113,3 Mio.).

Die Bilanz per 31. Dezember 2019 ist geprägt durch die vom Landrat genehmigte **Darlehenswandlung** und die vollzogenen **strategiebedingten Wertberichtigungen auf den Sachanlagen**. Wie bereits erwähnt, führte die Wandlung der Eigendarlehen in der Höhe von CHF 152,9 Mio. zu einer massiven Stärkung des Eigenkapitals. Das KSBL verfügt damit über ausreichend Substanz, um die Phase der strategischen Neuausrichtung zu bewältigen. Die geplanten Transformationsprozesse führen andererseits zur Ausserbetriebnahme von verschiedenen Gebäudeteilen an den bisherigen Standorten. Dem musste in der Rechnung 2019 vollumfänglich Rechnung getragen werden, indem die Nutzungsdauer verkürzt und die notwendigen Wertberichtigungen auf dem Anlagevermögen bereits vollzogen wurden. Insgesamt mussten auf dieser Grundlage Wertberichtigungen im Ausmass von CHF 65,7 Mio. vorgenommen werden. Damit – und das sei an dieser Stelle ebenfalls festgehalten – gingen 43 % des durch die Umwandlung der Darlehen neu gebildeten Eigenkapitals auf einen Schlag bereits wieder verloren. Die **Eigenkapitalquote** liegt jedoch auch nach diesen notwendigen Anpassungen mit **64.9 %** auf einem stark verbesserten Niveau.

Die Gesamthöhe der fixen und der aufwandabhängigen **Entschädigungen** (inkl. Spesenpauschale) an den Verwaltungsrat beläuft sich für das Berichtsjahr 2019 auf CHF 530'000. Die Entschädigung der Geschäftsleitung betrug im 2019 rund CHF 3,2 Mio. (exklusiv der Honorare der privatärztlichen Tätigkeit).

6. Letztjährige Empfehlungen der GPK

Der Regierungsrat äussert sich in der Vorlage 2020/210 über den aktuellen Stand der von der GPK im letztjährigen [Bericht](#) zur Vorlage 2019/482 ausgesprochenen Empfehlungen:

- a. **Empfehlung 1:** Die Personalsituation generell sowie die personelle Zusammensetzung der obersten Leitungsgremien ist zu überprüfen.

***Stellungnahme des Regierungsrats:** Die Überprüfung der Zusammensetzung des Verwaltungsrates erfolgte im Jahr 2019 in zwei Schritten. Einerseits gab es Veränderungen nach dem baselstädtischen Volks-Nein zur Spitalgruppe «Universitätsspital Nordwest AG». Andererseits wurde der Verwaltungsrat des KSBL für die Amtsperiode 2020 bis 2023 anforderungsgerecht für die Umsetzung der Strategie «Fokus» neu zusammengestellt und vom Regierungsrat Mitte Dezember 2019 gewählt. Die generelle Überprüfung der Personalsituation und der Geschäftsleitung ist Aufgabe der dafür zuständigen Instanzen beim KSBL. Der Verwaltungsrat hat Mitte April bekanntgegeben, welche Funktionen zukünftig in der gegenüber bisher schlankeren Geschäftsleitung vertreten sein werden und hat den neuen CEO gewählt. Damit wurden auch in diesem Bereich die Weichen für die Umsetzung der Strategie «Fokus» gestellt.*

Die GPK nimmt diese Stellungnahme zur Kenntnis.

- b. **Empfehlung 2:** Der Sachverhalt der nicht durchgeführten Umfrage zur Mitarbeitendenzufriedenheit ist zu prüfen und die entsprechenden Gründe sind zu eruieren (Wann wurde die letzte Umfrage durchgeführt? Weshalb sind diese zuletzt ausgeblieben? Wann ist die nächste Umfrage geplant?).

***Stellungnahme des Regierungsrats:** Das Thema der Mitarbeitendenzufriedenheit ist mindestens einmal jährlich ein Traktandum am Eigentümergespräch. Mit dem Entscheid zur Strategie «Fokus» will der KSBL-Verwaltungsrat auch die Basis für eine gute Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens legen und noch in diesem Jahr die Mitarbeitenden-Befragung durchführen. Diese soll in Zukunft wieder rund alle drei Jahre durchgeführt werden.*

Die GPK nimmt zur Kenntnis, dass das KSBL dem Thema künftig wieder die notwendige Beachtung schenken wird und erwartet entsprechende Resultate dazu im Geschäftsbericht 2020.

- c. **Empfehlung 3:** Es ist zu prüfen, ob das vom KSBL im Betriebsjahr 2018 neu erlassene Kaderarztlohnreglement die Bedingungen der Spitalliste erfüllt und – falls erforderlich – der Anstoss für eine erneute Anpassung der entsprechenden Regelungen zu geben.

Stellungnahme des Regierungsrats: Das Anliegen wurde mit Beantwortung der Interpellation [2020/34](#) aufgenommen. Die Bewerbungsunterlagen der Kantone Basel-Landschaft und Basel-Stadt für die gleichlautende Spitalliste per 1. Januar 2021 enthalten explizit den Passus, dass sich das Bewerberspital dazu verpflichtet, dass zielbezogene Bonuszahlungen an Chefärzte, leitende Ärzte und Belegärzte nicht an den Umsatz und/oder an die Menge resp. an den Schweregrad (CaseMix) von Behandlungen gekoppelt sind.

Die GPK ist der Auffassung, dass der Thematik im Rahmen der Beantwortung der erwähnten Interpellation nicht in der notwendigen Tiefe begegnet wurde. Bei der Beantwortung der Fragen wurde zwar korrekt darauf hingewiesen, dass sich der Lohn der Kaderärzte aus einem Grundlohn, aus einer variablen Lohnkomponente, aus der privatärztlichen Tätigkeit und aus einer Leistungskomponente zusammensetzt. Bei den weiteren Ausführungen wurde sodann ergänzend erwähnt, es gäbe keine Zuschläge pro Fall. Diese Aussage bezog sich jedoch einzig auf das Lohnmodul der Leistungskomponente, was ebenfalls unstrittig ist. Im Gesamtkontext verkennt diese Argumentation des Regierungsrats jedoch den Umstand, dass bei der Entschädigung der Kaderärzte sehr wohl und teilweise in beträchtlichem Ausmass variable, fallbezogene Lohnbestandteile zumindest bis Ende des Geschäftsjahres 2019 in Form von Arzthonoraren im Rahmen der privatärztlichen Tätigkeit bestanden. Da sich solche Entschädigungsmodelle ungünstig auf die Indikationsqualität oder die medizinische Behandlungsqualität allgemein auswirken können, werden solche nicht im Interesse der Patientinnen und Patienten liegende Entschädigungsmodelle vermehrt und zurecht hinterfragt und ersetzt. Erste Beispiele dazu gibt es auch in unserer Versorgungsregion. Die GPK anerkennt, dass es sich bei dieser Fragestellung nicht allein um eine Problemstellung des KSBL handelt, vertritt aber die Auffassung, dass hier nach wie vor ein Handlungsbedarf besteht und empfiehlt dem Regierungsrat, diesen Sachverhalt einer umfassenderen Prüfung zu unterziehen und darauf gestützt allenfalls auch entsprechende Massnahmen zu ergreifen.

- d. **Empfehlung 2/2017** (Pendenz aus dem Geschäftsjahr 2017): Im Sinne der Governance sollen die Verbindungen zu Gesetzen und Verordnungen bei den Spitälern überprüft und wo nötig angepasst werden (Beispiel Personaldekret).

Stellungnahme des Regierungsrats: Seit dem 1. April 2018 sind die beiden Verordnungen SGS 930.16 und SGS 930.17 hinfällig und wurden durch das Kaderarztlohnreglement und das Kaderarztfondsreglement des VR KSBL abgelöst. Noch offen sind Anpassungen im Personaldekret (SGS 150.1), diese sind beim kantonalen Personalamt platziert und werden mit der nächsten Revision einfließen.

Für die GPK ist dieser Punkt mit den vorstehenden Ausführungen erledigt.

7. Ergänzende Bemerkungen zu spezifischen Themen

7.1. Tarifriskiken

Nach achtjähriger Tarifunsicherheit und dem damit einhergehenden Tarifrisko wurden am 6. September 2019 die für das KSBL erfreulichen Bundesverwaltungsgerichtsentscheide zu den stationären Tarifen publiziert. Die Rückabwicklung der Entscheide ist per Ende 2019 noch nicht vollzogen, somit bleibt die Rückstellung in der Bilanz bestehen. Mit dem vorliegenden Urteil ist das Risiko einer weiteren finanziellen Belastung, resultierend aus der bis anhin «offenen» Tarifsituation, jedoch eliminiert. Die in den Vorjahren gebildeten Rückstellungen sind ausreichend. Das KSBL strebt an, die tarifarischen Rückabwicklungen im Geschäftsjahr 2020 erledigen zu können. Die GPK ist bereits in ihrem letztjährigen Bericht zur Vorlage 2019/482 auf diese Urteile des Bundesverwaltungsgerichts (BVG) eingegangen und hat die entsprechenden Auswirkungen in mehrfacher Hinsicht positiv bewertet.

7.2. Projekte und Bauvorhaben mit erhöhten Anforderungen

Die Hirslanden-Gruppe und das KSBL haben Ende 2019 einen Kooperationsvertrag über ein Joint Venture im Bereich des Bewegungsapparats unterzeichnet. Durch dieses Vorhaben soll in der Nordwestschweiz ein Unternehmen, das Orthopädie in der ganzen Breite effizient und auf höchstem Niveau anbieten kann, entstehen. Zahlreiche Fragen zu diesem Vorhaben sind aktuell noch offen und sollten vor einer entsprechenden Realisierung beantwortet werden.

Eine besondere Herausforderung stellt auch die Strategieumsetzung am Standort Laufen des KSBL dar. Im Berichtsjahr wurde ein Konzept für ein «Regionales Gesundheitszentrum Laufental» erarbeitet. Das neue medizinische Angebot soll eine breite, bedarfsgerechte Palette an ambulanten Leistungen beinhalten. Der Zugang zur Notfallversorgung wird im Rahmen dieses Konzeptes rund um die Uhr sichergestellt. Das Vorgehen wurde aus gesundheitsökonomischen, medizinischen und versorgungspolitischen Gründen bereits mehrfach positiv gewürdigt. Bei diesem Vorhaben bestehen vor allem regionalpolitische Herausforderungen.

Eine weitere Herausforderung für das KSBL ist zudem die Umsetzung der geplanten Bauprojekte: Einerseits ist dies die Realisierung des neuen Behandlungstraktes am Standort Liestal und andererseits die Entwicklung der Infrastruktur auf dem Bruderholz (Rückbau des Bettenhauses und in diesem Zusammenhang der Aufbau von neuen stationären und ambulanten, modular nutzbaren Einheiten).

7.3. Ereignis nach dem Bilanzstichtag

Der Ausbruch der COVID-19-Pandemie kann aus Sicht der GPK nicht unerwähnt bleiben, auch wenn dieser die Jahresrechnung 2019 des KSBL nicht tangiert und sich erst (aber markant) auf das laufende Geschäftsjahr 2020 auswirken wird. Im März 2020 ist das KSBL vom Kanton beauftragt worden, die medizinische Versorgung der Bevölkerung im Zusammenhang mit der Pandemie sicherzustellen, was massiven Einfluss auf die ordentliche Geschäftstätigkeit hatte. Die finanziellen Folgen werden sich einerseits in einem erhöhten Aufwand und andererseits in einem deutlich reduzierten Ertrag (darunter fällt auch der vom Bundesrat per Mitte März 2020 verfügte Aufnahme-stopp für Wahleingriffe) sichtbar machen. Die finanziellen Auswirkungen sind aktuell für das KSBL noch nicht abschliessend zu quantifizieren. Es ist aber in jedem Fall mit einem grösseren zweistelligen Millionenbetrag zu rechnen.

Eine erste fundierte Grobschätzung auf nationaler Ebene prognostiziert einen Corona-bedingten finanziellen Schaden für die Spitäler und Kliniken in der Grössenordnung von CHF 1,7 bis 2,9 Mia. bis Ende 2020; dies als Folge von COVID-19-bedingten Mehrkosten und des per Mitte März 2020 bundesrätlich verordneten vorübergehenden Behandlungsverbots. «H+ Die Spitäler der Schweiz» hat deshalb im Mai 2020 den Bundesrat aufgefordert, einen nationalen Gesundheitsgipfel einzuberufen, um die Frage nach der gesetzeskonformen Kostenverteilung zu klären.

8. Feststellungen der GPK

1. Infolge strategiebedingter Wertberichtigungen auf den Sachanlagen im Ausmass von CHF 65,7 Mio. gingen rund 43 % des durch die Umwandlung der Darlehen neu gebildeten Eigenkapitals auf einen Schlag wieder verloren.
2. Im Berichtsjahr 2019 haben sich die Tarifriskiken durch positive Entscheide des Bundesverwaltungsgerichtes für das KSBL erfreulicherweise markant reduziert.
3. Bei der Umsetzung der Strategie «Fokus» stellen sich bei einigen Projekten noch eine Reihe offener Fragen und grössere Herausforderungen.
4. Für das KSBL werden Corona-bedingte finanzielle Schäden im Ausmass eines grösseren zweistelligen Millionenbetrages resultieren, für die im 2020 tragfähige Finanzierungs-lösungen gefunden werden müssen.
5. Die bisherigen Abklärungen zur Prüfung des aktuellen Entschädigungsmodells für Kader-ärzte sind nicht in der notwendigen Tiefe erfolgt.

9. Empfehlung an den Regierungsrat

Die GPK empfiehlt dem Regierungsrat, eingehender und in einem grösseren Kontext zu prüfen, ob das vom KSBL im Betriebsjahr 2018 neu erlassene Kaderarztlohnreglement die Bedingungen an ein zeitgemässes Entschädigungsmodell erfüllt und darauf gestützt allenfalls auch entsprechende Massnahmen zu ergreifen.

10. Anträge

Die Geschäftsprüfungskommission beantragt dem Landrat einstimmig,

1. den Geschäftsbericht und die Jahresrechnung 2019 des Kantonsspitals Baselland KSBL sowie den vorliegenden Bericht der GPK zur Kenntnis zu nehmen.
2. die unter Kapitel 9 aufgeführte Empfehlung gutzuheissen.

24. Juni 2020

Geschäftsprüfungskommission

Hanspeter Weibel, Präsident

Beilage

- Entwurf Landratsbeschluss (geändert)

Landratsbeschluss

betreffend Geschäftsbericht und Jahresrechnung 2019 des Kantonsspitals Baselland

vom **von der LKA einzusetzen!**

Der Landrat des Kantons Basel-Landschaft beschliesst:

1. Der Geschäftsbericht und die Jahresrechnung 2019 des Kantonsspitals Baselland KSBL sowie der vorliegende Bericht der GPK werden zur Kenntnis genommen.
2. Der Empfehlung wird zugestimmt und der Regierungsrat wird beauftragt, dem Landrat innert drei Monaten nach Landratsbeschluss eine Stellungnahme dazu abzugeben.

Liestal, **von der LKA einzusetzen!**

Im Namen des Landrats

Der Präsident:

Die Landschreiberin: