



## Inhalt

1. Ausgangslage
  2. Prozess
  3. Ziele Regierungsrat
  4. Entscheid Regierungsrat
  5. Wie geht es weiter?
  6. Die Fokus-Strategie aus finanzieller Sicht
  7. Die Fokus-Strategie aus Sicht VR KSBL
  8. Handlungsspielraum planerisch sichern
  9. Fazit
- Ihre Fragen

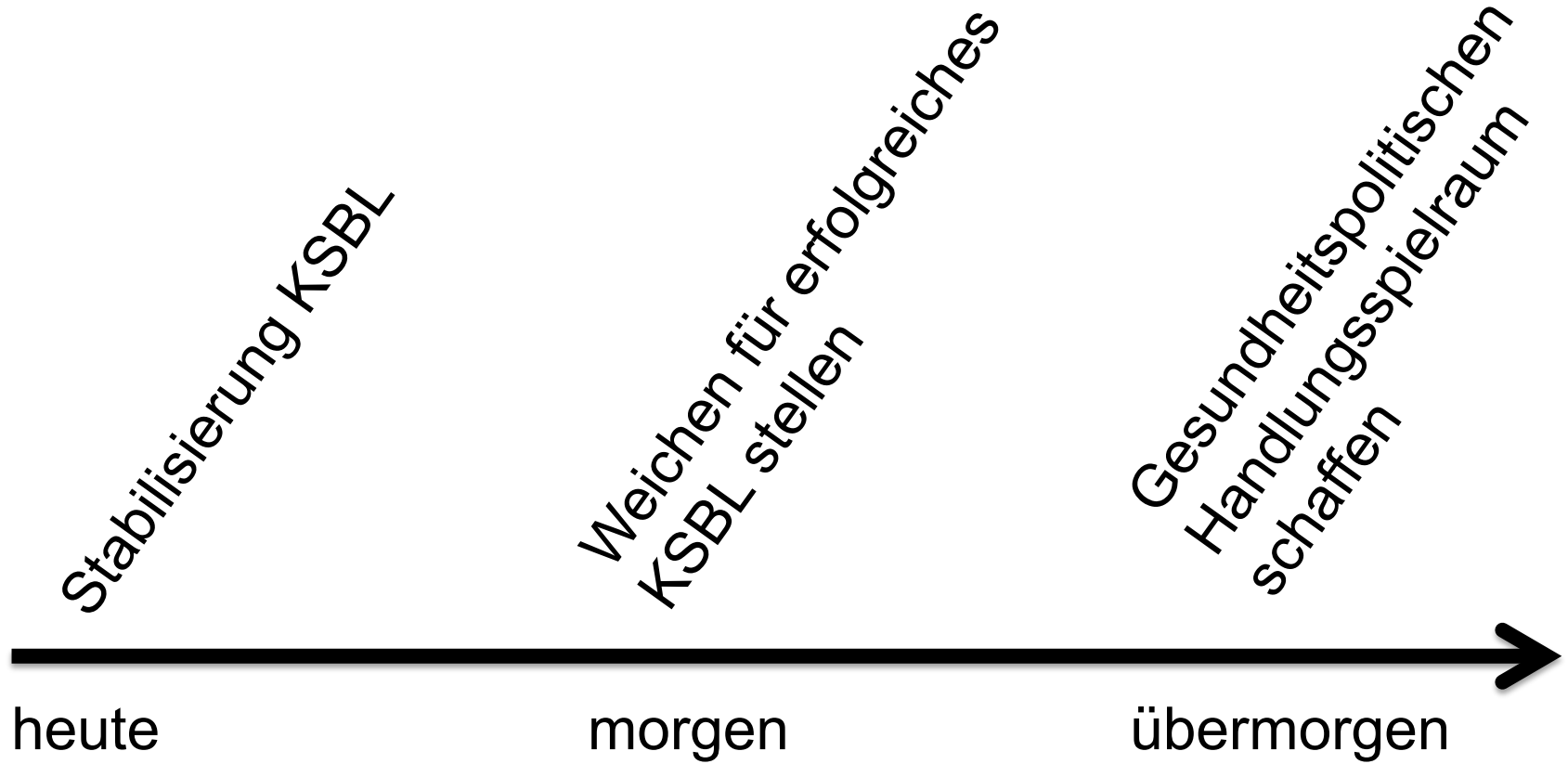
## 1. Ausgangslage

- Staatsvertrag betr. gemeinsames USNW am 10.2.2019 in BL angenommen und in BS abgelehnt
- Finanzielle Situation KSBL instabil.
- **Status Quo ist keine Lösung.**
- Strategievorgaben Regierungsrat an Verwaltungsrat KSBL:
  - Finanzielle Stabilisierung,
  - Keine existenzielle Abhängigkeit von Dritten,
  - Kooperations- und Fusionsfähigkeit,
  - keine zusätzliche Finanzierung durch den Kanton.

## 2. Prozess

- KSBL legt Strategiepapier Ende Juni 2019 vor.
- Seither drei Klausursitzungen im Regierungsrat.
- Abklärungsaufträge an interdirektionale Arbeitsgruppe, unabhängigen Experten und auch VR KSBL.
- Gespräch mit VR KSBL.
- Gespräch mit unabhängigem Experten.
- Einbezug der Volkswirtschafts- und Gesundheitskommission.

### 3. Ziele Regierungsrat



## 4. Entscheid Regierungsrat

### Strategie «Fokus»

- Liestal: Angebot bleibt weiterhin erweiterte Grundversorgung,
- Bruderholz: Konzentration auf Bewegungsapparat, REHA, Alter und Schmerzklinik
- Laufen: Regionales Gesundheitszentrum mit Partnern (PPP).

Entscheid ...

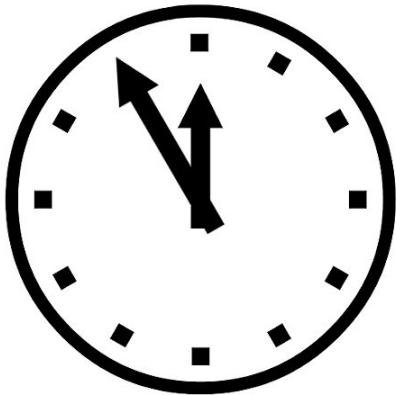
... deckt sich mit Antrag VR KSBL.

... entspricht der Empfehlung des unabhängigen Experten.

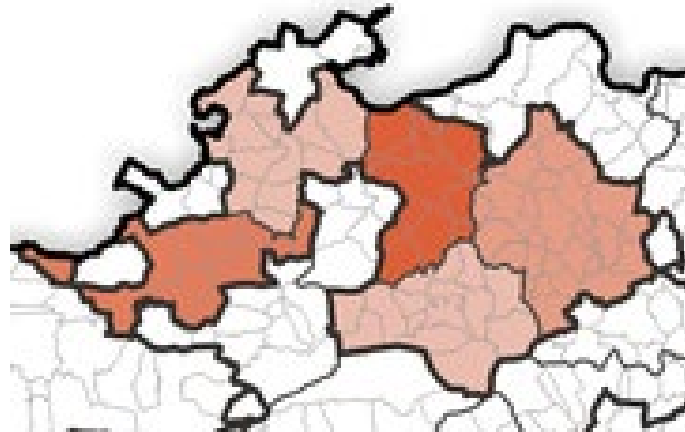
... wird getragen von der VGK.

## «Fokus» deckt zentrale Erfolgsfaktoren am besten ab

**Zeit**



**Raum**



**Geld**



## «Fokus» leistet wichtige Beiträge an die GGR-Ziele



Optimierte Gesundheitsversorgung der Bevölkerung der beiden Kantone



Deutliche Dämpfung des Kostenwachstums im Spitalbereich sowie



Langfristige Sicherung der Hochschulmedizin in der Region

## «Fokus» leistet wichtige Beiträge an GGR-Ziele



Optimierte Gesundheitsversorgung der Bevölkerung  
der beiden Kantone

... durch Konzentration der Angebote entstehen klare Profile pro Standort. Kooperationen (Bewegungsapparat) ermöglichen Bündelung der Fallzahlen und damit eine höhere Behandlungsqualität.

## «Fokus» leistet wichtige Beiträge an GGR-Ziele



Deutliche Dämpfung des Kostenwachstums  
im Spitalbereich sowie

... durch Schärfung der Angebote werden  
Doppelspurigkeiten abgebaut, durch Kooperationen mit  
Dritten die Investitions- und Betriebskosten gesenkt.

## «Fokus» leistet wichtige Beiträge an GGR-Ziele



Langfristige Sicherung der Hochschulmedizin in der Region

... durch Kooperationen (einzige A1-Klinik in der Region im Bewegungsapparat) und starke erweiterte Grundversorgung mit universitären Kliniken für Lehre und Forschung.

## Privatisierung des KSBL?

- Würde oft kritisierten potentiellen Rollenkonflikt des Kantons (Eigentümer, Regulator) entschärfen.
- Bedeutet eine Verfassungsrevision und damit jahrelange öffentliche Debatte. Zeit der Unsicherheit für KSBL würde um Jahre verlängert.



**Erweiterung der Eigentümerschaft am KSBL** ist mittelfristig zu prüfen, im Hinblick auf regulatorische Anpassungen auf Bundesebene oder auf unternehmerische Opportunitäten.

## Vorschlag zu «Salina Raurica»

- Von Ärztegesellschaft und VSAO war wichtig. Hat Diskussion zu «Neubau vs. Sanierung» und «Anzahl Standorte» ausgelöst.
- Annahmen zu Umsetzungsdauer und Investitionen sehr optimistisch.



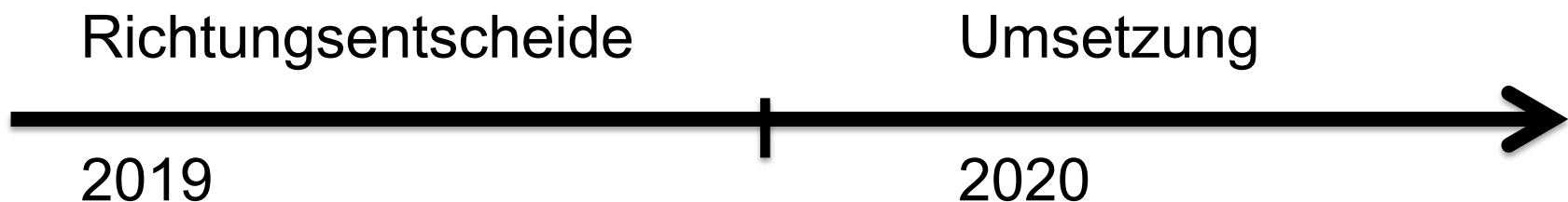
## **Gesundheitspolitischen Handlungsspielraum schaffen**

- Spitallandschaft in 30 Jahren? Trends: Zentralisierung von Leistungen, weniger Anbieter, mehr ambulante Lösungen, zunehmender Kostendruck, vermehrte Kooperationen / Netzwerke. Werden Grossbauten noch richtig sein?
- «Fokus» 2 Standorte mit unterschiedlichem Profil nimmt Trends auf. Das zeigt neuste Kooperation im Bewegungsapparat.
- Idee «Zentraler Spitalstandort» bleibt auf der Agenda.

**Im Interesse der Region und der künftigen Generationen müssen Optionen offenbleiben, die über «Fokus» hinausreichen.**

## 5. Wie geht es weiter?

- Positive Empfehlung VGK des Landrats zur Fokus-Strategie
- Antrag RR bei der VGK, LRV «Wandlung Darlehen» zuzustimmen
- Im Idealfall Richtungsentscheid Ende November 2019 im Landrat
- Bei Zustimmung zur Strategie und zur Darlehenswandlung kann das KSBL die Umsetzung ab 2020 an die Hand nehmen
- Gesamterneuerungswahl VR KSBL noch im 2019
- Madeleine Stöckli wurde vom Regierungsrat als VR-Präsidentin für die kommende Amtsperiode bereits gewählt



## 6. Die Fokus-Strategie aus finanzieller Sicht

- Ist eine gute Nachricht für die Steuerzahlerinnen und Steuerzahler.
- Leistet durch den Abbau der Kapazitäten an den Standorten und Kooperationen mit Dritten einen Beitrag zur Dämpfung des Kostenwachstums.



## 6. Die Fokus-Strategie aus finanzieller Sicht

- Kommt ohne weitere finanzielle Zuschüsse durch den Kanton aus.
- Erfordert kurzfristig weitere Abschreibungen, sichert aber den Wert der Beteiligung am KSBL langfristig.
- Bedingt eine rasche Wandlung der Darlehen in eine Beteiligung, analog zur Wandlung der Darlehen bei der PBL im 2017.



# Strategie «Fokus» aus Sicht KSBL

Medienkonferenz

07. November 2019

Madeleine Stöckli

Verwaltungsratspräsidentin a.i. KSBL

# Zwei Spitäler Liestal & Bruderholz ergänzt durch ein ambulantes Gesundheitszentrum in Laufen

## STANDORT STRATEGIE



### Spital Bruderholz

Fokus: Bewegungsapparat, Altersmedizin & Rehabilitation



### Gesundheitszentrum Laufental

Fokus: Ärztezentrum unter Einbindung HausArzte

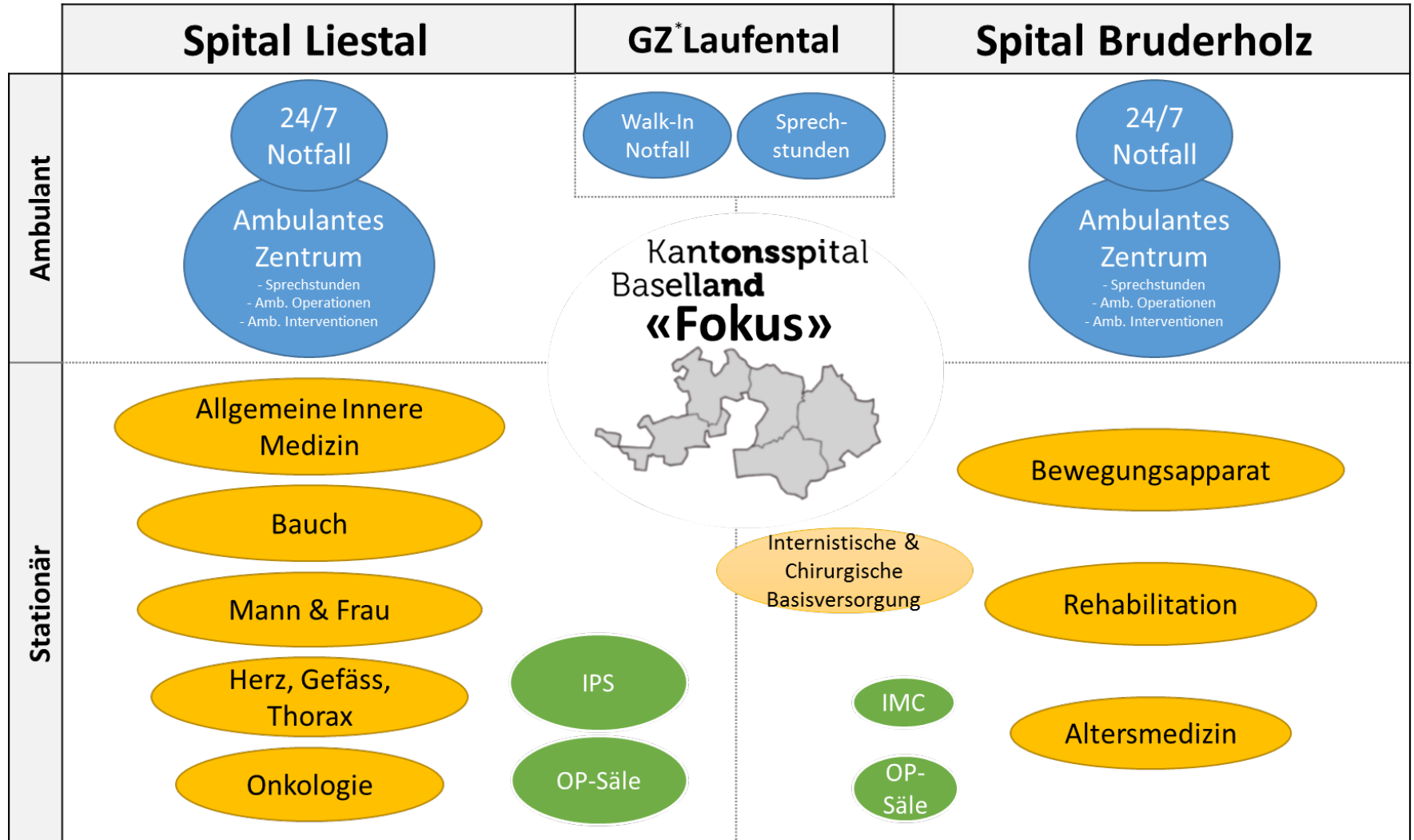


### Spital Liestal

Fokus: Erweiterte Grundversorgung mit klinischen Schwerpunkten und HSM

# Stationäres Angebot fokussiert nach Schwerpunkten

## MEDIZINISCHES ANGEBOT



\* Gesundheitszentrum

# Was verändert sich?

## STRATEGIE «FOKUS»

- Überführung des Standorts Laufen in ein ambulantes Gesundheitszentrum
- Schärfung des medizinischen Angebotes am Standort Bruderholz mit einer damit verbundenen Redimensionierung und einem Potenzial zur Reduktion des Perimeters am Standort
- Abbau von Kapazitäten mit «ambulant vor stationär»
- Kooperation mit Hirslanden im «Bewegungsapparat» parallel zur Profilierung des Standortes Bruderholz
- Parallele Planungsmöglichkeit eines «Generationenprojektes» durch Erweiterung Bauperimeter Liestal

# Fokus- eine für alle gute Lösung

## STRATEGIE «FOKUS»

### Zeit



#### Schnelle Umsetzung:

- Mindert unternehmerische Risiken
- Beseitigt Unsicherheiten bei Mitarbeitern und Zuweisenden

### Versorgung



#### Patientenversorgung im ganzen Kanton gesichert:

- Stationäre Spitalstandorte in Liestal und Bruderholz
- Ambulantes Gesundheitszentrum in Laufen

### Kooperationen

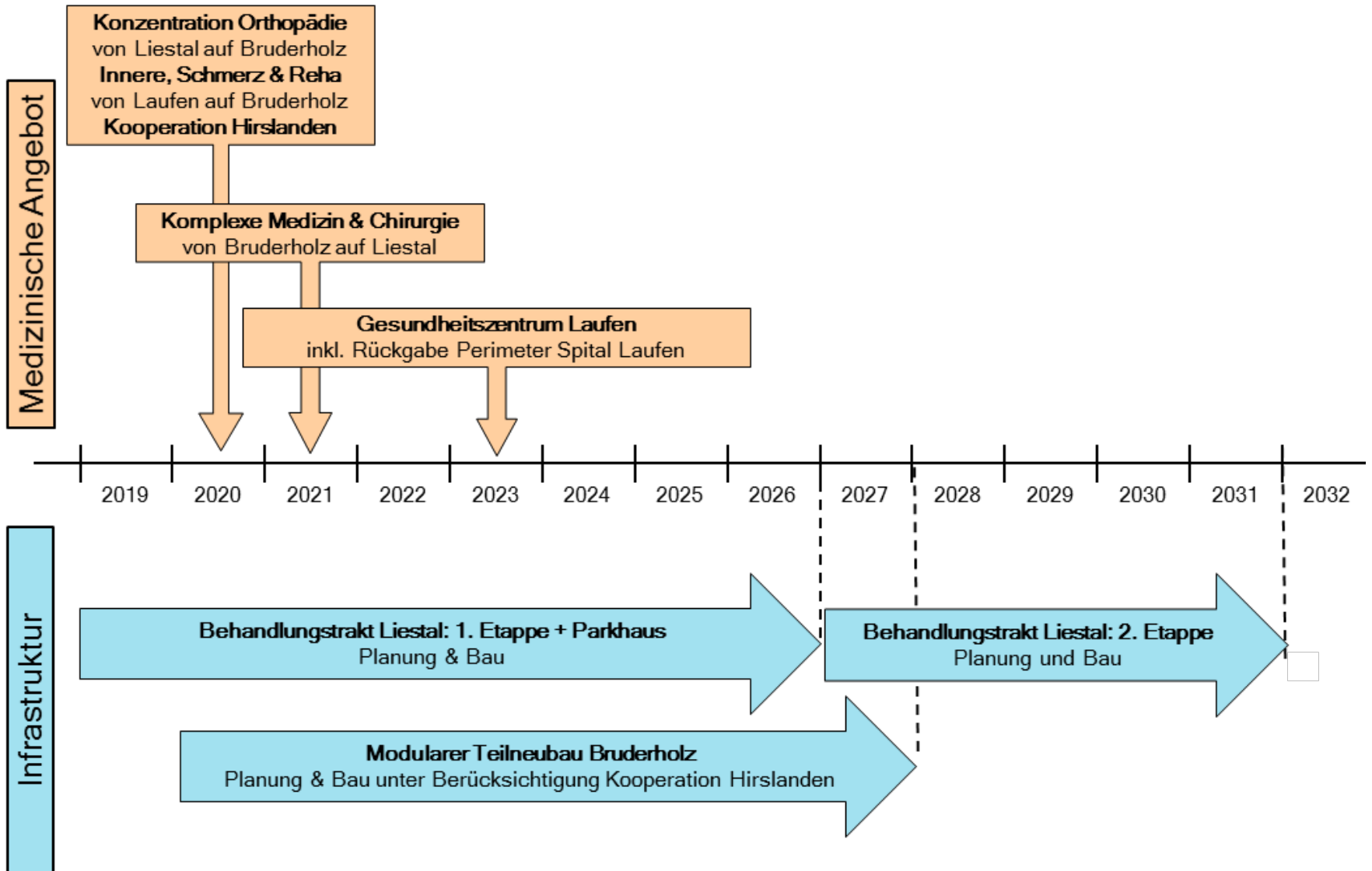


#### Klare Profilierung macht Kooperationen einfacher:

- Leuchtturmpotenzial «Zentrum für den Bewegungsapparat» zusammen mit Hirslanden auf dem Bruderholz

# Transformation ins neue Zielbild KSBL

## STRATEGIE «FOKUS»



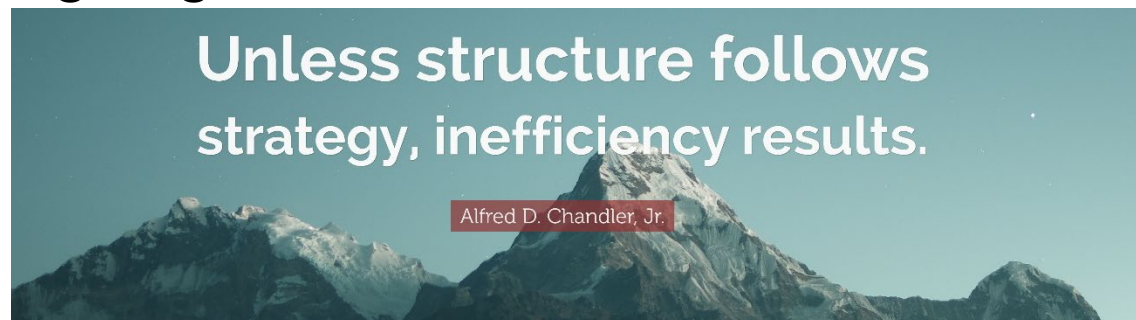
# Die nächsten konkreten Schritte am KSBL

## STRATEGIE «FOKUS»

- ✓ Initialisierung der Umsetzung in Transformationsprojekten unter Einbezug der Mitarbeitenden



- ✓ Anpassung Organisation und Struktur des KSBL?



# Finanzierung Strategie «Fokus»

Medienkonferenz

07. November 2019

Philipp Hammel

Verwaltungsrat KSBL

# Finanzielle Ausgangslage für das KSBL (1/2)

## GUT GENUG, UM BESSER ZU WERDEN!

### Bilanz

- Nettoumlaufvermögen wesentlich geprägt von Debitoren
- Liquidität solid und abgesichert (unbenutzte Kreditlinie, Geldmarktmöglichkeiten)
- Immobilien und Mobilien bereits stark abgeschrieben
  
- Kaum Drittschulden
- Rückstellungen adäquat und teilweise vor der Erledigung (Tarife) bzw. sinkend (PK)
- Darlehen des Kantons substantiell (50% der Bilanzsumme) ← stammen von der Ausgliederung
- Eigenkapital (20% der Bilanzsumme) ist dünn geworden

- Einzig notwendige Massnahme: Wandlung der zwei Kantonsdarlehen in Eigenkapital  
Wandlung = Debt-to-Equity = Passivtausch = cash-freie Massnahme = kein Neugeld  
Damit steigt Eigenkapitalquote vorübergehend auf über 60% an
- Eigenkapital in der Folge genug hoch, um Transformationsverluste, Restwert- & Sonderabschreibungen sowie Restrukturierungsbelastungen buchen zu können
- „saubere“ Bilanz, die sich eignet, um an den Kapitalmarkt treten zu können (Anleihekäufer sehen, dass der Kanton BL hinter dem KSBL steht)

# Finanzielle Ausgangslage für das KSBL (2/2)

## GUT GENUG, UM BESSER ZU WERDEN!

### Erfolgsrechnung & Geldflussrechnung

- Das KSBL hat in den letzten drei Jahren - bereinigt um Sonderfaktoren - EBITDA-Margen zwischen 2.5 und 5.8% erzielt
- Das Unternehmensergebnis bewegte sich an der Gewinnschwelle
- Wesentlichen Einfluss hatten in den letzten vier Jahren erhebliche Sonderbelastungen (u.a. Immobilienwertberichtigung, Tarifriskiken, PK-Massnahmen, USNW-Kosten)
- Operativ hat das KSBL Jahr für Jahr Cashflow generiert
- Die Investitionen sind aber grösser als diese Cashflows

- Das KSBL wird die EBITDA-Marge nachhaltig auf ein Niveau um die 10% steigern
- Nach der Transformation werden leichte Gewinne von etwa CHF 10 Mio. p.a. erzielt
- Damit kann das Eigenkapital dann laufend gestärkt werden
- Der Cashflow wird schliesslich regelmässig über den Ersatzinvestitionen p.a. liegen
- Das bedeutet, dass das KSBL Mittel beiseite legen kann, die ihm später helfen, Neu- und Umbauten zu finanzieren

# KSBL kann die neue Strategie finanzieren

## BUSINESS PLAN IST BELASTBAR; KAPITALMARKT STEHT ZUR VERFÜGUNG

### Finanzielle Planung ist nicht aggressiv sondern ausgewogen-vorsichtig

- Kein stationäres Wachstum prognostiziert
- Ambulantes Wachstum etwas über 2% eingerechnet
- Ertragswachstum deutlich unter 1% p.a.
- Operative Verbesserungen über Effizienzsteigerungen und Kostendisziplin im Unternehmen
- Das KSBL wird noch fünf Jahre lang Verluste erzielen (v.a. Abschreibungen, Restrukturierungen)
- Cashflow wird in den kommenden zehn Jahren tiefer liegen als die Investitionssumme
- Eigenkapital sinkt zwar vorübergehend, wird aber nach zehn Jahren über dem heutigen Stand (nach Wandlung der Darlehen) liegen und sich weiter verstärken
- Fremdmittelaufnahme am Kapitalmarkt wird kumuliert gegen CHF 400 Mio. betragen und danach kontinuierlich abgebaut

- Business Plan ist ausbalanciert und berücksichtigt die Trends (u.a. „ambulant vor stationär“)
- KSBL bleibt entlang der Transformation solide finanziert und modernisiert sich
- KSBL kann agil unternehmerisch wirken, Kooperationen eingehen und ist stark
- Steuerzahler wird kein Neugeld einschiessen müssen; Wert des KSBL steigt

# KSBL wird den Kapitalmarkt nutzen

## FINANZIERUNGSUMFELD UNTERSTÜTZT

## KSBL-TRANSFORMATION

### KSBL könnte heute bereits Gelder zu negativen Zinsen aufnehmen

- Laufzeiten bis zwei Jahre werden zu stark negativen Zinsen offeriert
- Volumen substantiell
- Anlagenotstand und SNB-Zinsstrafe (-0.75%) befeuern Privatanleihen

### KSBL strebt solide Fristenkongruenz („goldene Finanzierungsregel“) an

- Langlebige Aktiven (Spitalbauten) werden mit langfristigen Mitteln (z.B. Obligationen) finanziert
- Dazu eignen sich CHF-Anleihen mit Laufzeiten über 7 Jahre
- Aktuell sind auch 15 Jahre Laufzeit möglich, situativ gar längere
- Investoren (v.a. Bond-Investors) suchen dringend Emittenten, die “noch einen Coupon bezahlen“ → „Tina“-Phänomen (there is no alternative), Anlagenotstand, Nullzinsumfeld
- Beträchtliche Volumen darstellbar (auch über CHF 100 Mio. pro Anleihe)
- Aktuellste Indikationen für 10/12/15 Jahre Anleihe-Laufzeiten mit Volumen über CHF 100 Mio. zeigen Totalkosten von weniger als 0.6% p.a. (15 Jahre), teilweise gar unter 0.2% (10 Jahre)

→ KSBL wird gestaffelt entlang der Transformation den Kapitalmarkt nutzen und günstige Finanzierungen sichern können; stabile Bilanz und moderat-tiefe Zinsbelastung absehbar

# Strategie «Fokus» Würdigung

Medienkonferenz

07. November 2019

Madeleine Stöckli

Verwaltungsratspräsidentin a.i. KSBL

# Würdigung Strategiewahl aus Sicht VR KSBL

## STRATEGIE «FOKUS»

- Mit dem Entscheid für die Fokus-Variante können wir schnell und mit planbaren Kosten bei reduziertem unternehmerischen Risiko die Transformation des KSBL beginnen.
- Um ein Generationenprojekt und eine beschleunigte Transformation in die gewünschte Richtung zu ermöglichen, werden wir die Planung konsequent auf sinnvolle neue Möglichkeiten ausrichten.

Wir stellen fest, dass die Strategie des Regierungsrates mit derjenigen des Verwaltungsrates des KSBL übereinstimmt:

**Ein zukunftsfähiges gesundes Kantonsspital Baselland mit modernen und zeitgemässen Strukturen.**

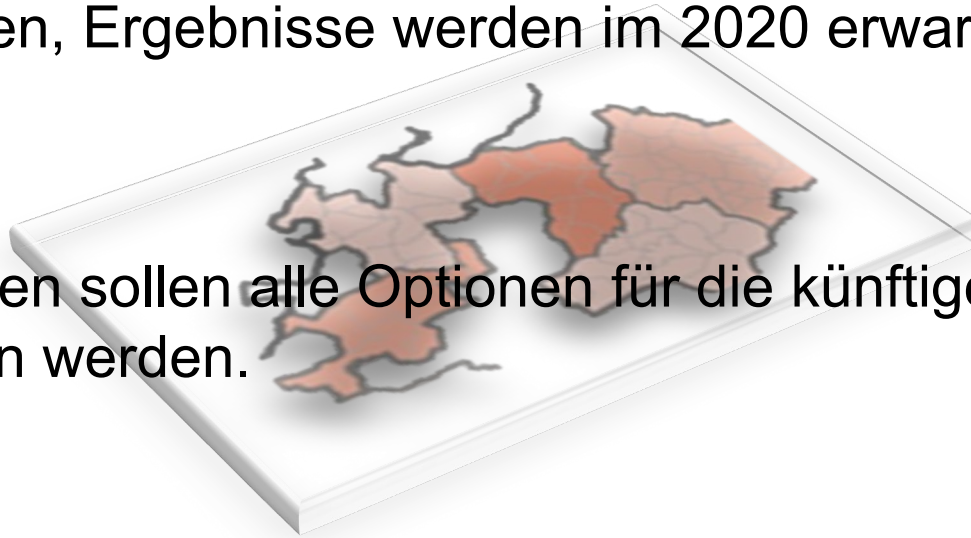
## 8. Handlungsspielraum planerisch sichern

- Kurzfristige Überprüfung der bestehenden Standorte auf Fokus-Strategie.
- Ziel: Anpassen an Bedarf und intelligentere, schnellere Lösungen ermöglichen.
- Langfristige Klärung, wo Spitalstandorte zukünftig noch möglich und zweckmässig sind.



## 8. Handlungsspielraum planerisch sichern

- Absicht RR: **Sicherung über raumplanerische Instrumente (KRIP)**. Arbeiten laufen, Ergebnisse werden im 2020 erwartet.



- Mit den Arealen sollen alle Optionen für die künftigen Generationen offen gehalten werden.
- Vielleicht ist in 30 Jahren ein gemeinsames Unispital Nordwest auf einem dieser Areale die beste Lösung für die ganze Region.

## 9. Fazit: Die Fokus-Strategie...

Ist für Patientinnen und Patienten die beste Lösung, weil die Profile pro Standort bedarfsgerecht sind:

- Liestal weiterhin als Spital der erweiterten Grundversorgung
- Bruderholz künftig als Zentrum für planbare, ambulante Eingriffe, Rehabilitation, Alter und Schmerzlinik.

## **9. Fazit: Die Fokus-Strategie...**

- Schafft ein klares, bedarfsgerechtes Angebotsprofil.
- Ermöglicht die notwendige schnelle Umsetzung.
- Stärkt das KSBL als Unternehmen und Leistungserbringer.
- Benötigt keine zusätzlichen Gelder durch den Kanton.
- Bietet hohe Flexibilität für Partnerschaften.

# Ihre Fragen

