

## Rozmowa z prezesem NETTLE SA Pawłem Szewczykiem



fot. Archiwum NETTLE SA

# Siła w doświadczonym zespole, pakietowości usług i indywidualizacji

Nettle zdobywa coraz większe uznanie wśród zarządzających szpitalami i ich dostawców. Jaka jest państwa recepta na sukces na tak wymagającym rynku?

Spółka Nettle funkcjonuje na rynku ochrony zdrowia już dziewiąty rok. Otwieraliśmy działalność z usługą kompleksowej obsługi należności w firmach farmaceutycznych, a w połowie 2011 r. rozpoczęliśmy finansowanie należności szpitalnych. Nie był to oczywiście nasz debiut na tym rynku, ponieważ zespół Nettle ma kilkunastoletnie doświadczenie w realizacji projektów finansowania podmiotów z sektora ochrony zdrowia, których łączna kwota opiewa na ponad miliard złotych. Z pewnością jednym z elementów sukcesu jest doświadczony zespół, doskonale znający problemy zarówno szpitali, jak i ich dostawców, co sprawia, że nasze oferty odpowiadają potrzebom jednej i drugiej strony. Brzmi to może zbyt schematycznie, ale tak naprawdę jest. Ważną kwestią jest pakietowość usług, szczególnie oferowanych dostawcom szpitali. Nettle proponuje wiele usług, z których klienci we współpracy z naszymi doradcami tworzą optymalną

oferę. Nie proponujemy dostawcom wyłącznie finansowania, ale również między innymi system ratingowy minimalizujący ryzyko sprzedaży, opiniowanie umów przetargowych ze szpitalami, monitoring portfela należności, bieżącą obsługę kont rozrachunkowych, cykliczne potwierdzanie sald oraz pełną obsługę prawną. Szpitalom, oprócz produktów poprawiających bieżącą płynność czy pozwalających na sfinansowanie inwestycji, oferujemy również usługi doradcze, oczywiście w zakresie realizacji potrzeb finansowych.

W ubiegłym roku firma obsługiwała portfel o średniej miesięcznej wartości ponad 150 mln zł, a roczna wartość obsługiwanych należności wynosiła ponad 600 mln zł, z czego 80 proc. stanowiły należności szpitalne. W jaki sposób wasze usługi – nastawione na nowoczesne i elastyczne zarządzanie – mogą pomóc kadrcze menedżerskiej szpitali w utrzymaniu równowagi finansowej?

Dla szpitali jesteśmy dostawcą kapitału niezbędnego do zarządzania bieżącą płynnością i do realizacji inwesty-

cji. Oprócz produktów standardowych stosujemy też rozwiązania indywidualne, dla konkretnego projektu. Szpitale w Polsce nie jest aż tak wiele, dlatego unikatowość w konstruowaniu produktów jest w Nettle normą. I właśnie tę naszą cechą cenią zarządzający szpitalami.

Szpitale mają coraz większe potrzeby finansowe. Wynika to m.in. z faktu, że muszą sprostać wyzwaniom, jakie stawia przed nimi system opieki zdrowotnej, ale też wzmocnić swoją pozycję na rynku. Jak pan ocenia przyszłość szpitali w Polsce ze względu na generowany przez nie dług?

System ochrony zdrowia ze względu na swoją misję jest kapitałochłonny. I to nie jest problem typowo polski. Wraz z przepływem większych funduszy od płatnika szpitale je wydają. Od 2004 r. pieniądze wydatkowane przez NFZ na rzecz ochrony zdrowia zwiększyły się prawie dwukrotnie, a zobowiązania wciąż rosną. Innowacyjność kosztuje, a polskie szpitale nie mogą pozyskać trwałego dodatkowego źródła przychodów. Dlatego zapotrzebowanie na finansowanie nie zmniejszy się w najbliższym czasie, zwłaszcza że do 2016 r. pojawi się konieczność wymiany czy zakupu nowego sprzętu medycznego. Przy obecnym systemie finansowania występuje silna korelacja wzrostu gospodarczego z wpływami do NFZ, ale z kolei historia pokazuje, że zwiększenie wpływów nie powstrzymuje przyrostu zobowiązań będących pochodną strat generowanych przez działalność medyczną. Przyczyną strat są koszty, a sposobem ich zmniejszenia jest zmiana postrzegania funkcji szpitala przez zarządzających. I nie jest to moja opinia, tylko osób, które na co dzień zarządzają szpitalami i uzyskują świetne efekty. Na moje pytanie, w czym tkwi tajemnica powodzenia ich działań, usłyszałem od jednego z dyrektorów: *Zmieniliśmy wraz z całym zespołem podejście do zarządzania. Pewnego dnia spojrzeliśmy na nasz szpital jak na fabrykę, z wchodzącymi chorymi pacjentami, a wychodzącymi zdrowymi. My tylko mamy spowodować, aby to zrobić szybko i efektywnie, zachowując profesjonalną obsługę pacjenta.*

Czy mógłby pan zdradzić, ile firma ma już klientów – szpitali, dostawców, z którymi nawiązała partnerską współpracę?

Tak, mogę. Zresztą, publikujemy te dane w raportach przekazywanych na giełdę – 80 proc. portfela należności zarządzanych przez Nettle to należności szpitalne. Należy podkreślić, że w 2013 r. Nettle przekroczyła próg 2 mld zł zarządzanych należności, wyłącznie w sektorze ochrony zdrowia. Tylko w tym sektorze współpracujemy z ponad 30 dostawcami leków i produktów leczniczych do szpitali. Obsługujemy salda należności niemal 600 szpitali, z którymi na co dzień kontaktują się pracownicy Nettle. Spółka sukcesywnie zwiększa swoje zaangażowanie w finansowanie podmiotów z sektora szpi-

„ Dla szpitali jesteśmy dostawcą kapitału niezbędnego do zarządzania bieżącą płynnością i do realizacji inwestycji ”

talnego poprzez rozwój oferowanych produktów finansowych. W ostatnim okresie podpisanych zostało ponad 800 umów finansowania transakcji handlowych o wartości 230 mln zł. Nettle zacieśniła również współpracę z instytucjami finansowymi. Dzięki temu uzyskujemy dodatkowe finansowanie w ramach kredytów oraz kolejnych emisji obligacji korporacyjnych. Pozyskiwany kapitał jest wykorzystywany do finansowania należności szpitalnych.

„ Zarząd szpitala musi względniec nową rzeczywistość, jaką jest współodpowiedzialność za zobowiązania, za które w pewnych przypadkach można odpowiadać majątkiem osobistym ”

Pomagacie sektorowi szpitalnemu, m.in. minimalizując ryzyko powstania trudnych należności. Jakimi narzędziami to osiągacie? Czy kontrolujecie płynność finansową szpitali?

W zasadzie kontrolować i zarządzać płynnością muszą zarządzający szpitalem. Nettle jedynie ocenia na podstawie systemu ratingowego, z jakim ryzykiem wiąże się dla dostawcy współpraca z danym szpitalem. Bierzemy pod uwagę i analizujemy trzy obszary: historyczne dane statystyczne (z ostatnich sześciu miesięcy), bieżące dane finansowe oraz perspektywy rozwoju szpitala. System obejmuje praktycznie wszystkie szpitale w Polsce, a dostawcy otrzymują informację jedynie o ocenie ratingowej w pięciostopniowej skali, gdzie A oznacza jednostkę najmniej ryzykowną, a E – o najwyższym stopniu ryzyka. Nie udostępniamy podmiotom trzecim jakichkolwiek danych szpitali. Dzięki naszemu systemowi dostawcy świadomie podejmują decyzję, z jaką jednostką zamierzają rozpocząć współpracę, na jakim poziomie się

# NETTLE

## Znamy receptę na zdrowe finanse

- finansujemy inwestycje szpitalne
- dostarczamy kapitał pod bieżące potrzeby szpitali
- doradzamy w zarządzaniu płynnością finansową
- aktywnie uczestniczymy w przebudowie rynku ochrony zdrowia



[www.nettle.pl](http://www.nettle.pl)

zaangażować, a kiedy wygasić współpracę lub zmniejszyć jej rozmiar. Nasz system ocenia rzeczywistość i premiuje te jednostki, które na bieżąco informują o swoich planach rozwojowych.

W ofercie firmy są też usługi dla samorządów, które prowadzą na swoim terenie placówki medyczne. Na jakie wsparcie w procesie zwiększania możliwości finansowych mogą liczyć potencjalni klienci? Jakimi narzędziami państwo dysponują i jak są one wykorzystywane?

Mamy ofertę zarówno dla samorządów, jak i ich spółek zależnych. Wszystko zależy od celu finansowania i okresu, na jaki ma być udzielone. Znaczna część jednostek jest mocno zadłużona, tzn. maksymalne wskaźniki zadłużenia są przekroczone, dlatego coraz częściej będą one sięgać po finansowanie pozabankowe. Poza tym bardzo często produktów bankowych nie można wprost dopasować do specyfiki projektów samorządowych.

Czy pana zdaniem zarządzanie należnościami branży sektora medycznego w Polsce będzie się dalej rozwijać i jaki wpływ na to może mieć komercjalizacja szpitali?

Zarządzanie należnościami jako proces wydzielony na zewnątrz przedsiębiorstwa będzie się rozwijał w każdej branży, natomiast komercjalizacja zmieni z pewnością ocenę szpitali działających w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Do tej pory zewnętrzny obraz sektora szpitalnego był rozpatrywany przez pryzmat ryzyka wypłacalności, tzn. problem z płynnością istniał niemal od zawsze, natomiast nie pojawiało się ryzyko upadku szpitala w formule SPZOZ. W przygotowanym przez nas systemie ratingowym, który udostępniamy klientom, szpitale spółki mają wyższe ryzyko niż placówki publiczne. Oznacza to tyle, że dostawcy muszą uwzględniać możliwość bezpowrotnej utraty części lub całości należności w wyniku ogłoszenia upadłości przez szpital. Taka sytuacja jest czymś nowym na rynku szpitalnym zarówno dla dostawców, jak i dla zarządzających szpitalami. Dostawcy muszą na bieżąco analizować sytuację finansową szpitali lub korzystać z informacji od firm zewnętrznych oraz reagować na zmiany, ponieważ to oni już bez udziału samorządu muszą dźwigać ciężar długu danego szpitala. Zarząd szpitala musi natomiast uwzględnić nową rzeczywistość, jaką jest współodpowiedzialność za zobowiązania, za które w pewnych przypadkach można odpowiadać majątkiem osobistym. Dlatego szpitalom niepublicznym zalecamy transparentność działalności i komunikację z rynkiem dostawców, a tym drugim świadomy dobór odbiorców. Na razie komercjalizacja dotyczy jednak niewielkich jednostek samorządowych i mam nadzieję, że decyzje o przekształceniu dokonywane są na podstawie długoterminowego planu funkcjonowania szpitala jako spółki.

Rozmawiała: Kamilla Gębska