

مدیریت هوشمند تعهدات: چگونه دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه ۶۱۱.۹ میلیارد تومان از بدهی‌های خود را بدون فشار بر نقدینگی مدیریت کرد

معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه

چرا این تجربه اهمیت دارد؟

دانشگاه‌های علوم پزشکی، به‌عنوان بزرگ‌ترین کارفرمایان حوزه سلامت در هر استان، هر ساله با تعهدات مالی سنگینی به شرکت‌های دارویی و تجهیزات پزشکی، دستگاه‌های خدمات‌رسان و پیمانکاران پروژه‌های عمرانی روبه‌رو هستند. در شرایطی که منابع نقدی محدود است، انباشت این تعهدات می‌تواند به تأخیر در تسویه مطالبات، کاهش اعتماد تأمین‌کنندگان، و در نهایت اختلال در تداوم خدمات درمانی منجر شود.

دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه، به‌جای انتظار برای تخصیص بودجه نقدی جدید، مسیر متفاوتی را انتخاب کرد: شناسایی و به‌کارگیری حداکثری ظرفیت‌های قانونی، بانکی و اعتباری موجود برای تسویه و تعیین تکلیف تعهدات. نتیجه این رویکرد، مدیریت و تسویه ۶۱۱.۹ میلیارد تومان از تعهدات دانشگاه در یک بازه زمانی مشخص بود — بدون آنکه فشار معناداری بر منابع نقدی جاری دانشگاه وارد شود.

زمینه: ابزارهایی که به کار گرفته شدند

پیش از شرح اقدام، آشنایی با دو ابزار اصلی این تجربه کمک می‌کند تا اندازه واقعی این دستاورد بهتر درک شود:

تهاتر مالیاتی و بانکی

تهاتر بدهی دانشگاه به شرکت‌ها، در ازای بدهی مالیاتی/بانکی همان شرکت به دولت — بدون جابه‌جایی پول نقد.

اوراق اراد (اوراق مباحه عام دولتی) چیست؟

اوراق اراد، نوعی اوراق بهادار اسلامی (مباحه) هستند که دولت برای تأمین مالی یا تسویه بدهی‌های خود به پیمانکاران، شرکت‌های دارویی و تجهیزات پزشکی و سایر طلبکاران غیردولتی منتشر می‌کند. برخلاف پرداخت نقدی، دستگاه دولتی این اوراق را مستقیماً به‌عنوان بخشی از تسویه بدهی به طلبکار واگذار می‌کند؛ طلبکار نیز می‌تواند این اوراق را تا سررسید نگه دارد یا آن را در بازار فرابورس به فروش برساند. برخی از این اوراق به‌طور مشخص محل تخصیص مشخصی دارند — از جمله سهم دستگاه‌های اجرایی از محل منابع هدفمندی یارانه‌ها، که برای خرید تجهیزات پزشکی و تسویه بدهی شرکت‌های دارویی تخصیص می‌یابد، و سهم استانی که عمدتاً صرف تسویه مطالبات پیمانکاران عمرانی می‌شود.

به بیان ساده: تهاتر و اوراق اراد، دو ریل موازی‌اند که به دانشگاه اجازه می‌دهند بدهی‌های خود را «تسویه» کند، بدون آنکه لزوماً بودجه نقدی جدیدی دریافت کرده باشد.

چالش پیش‌روی دانشگاه

محدودیت منابع نقدی و انباشت تعهدات دانشگاه در قبال دستگاه‌های خدمات‌رسان، شرکت‌های دارویی و تجهیزات پزشکی، و پیمانکاران پروژه‌های عمرانی، ریسک فشار مضاعف بر نقدینگی و کاهش توان تأمین به‌موقع نیازهای عملیاتی را برای دانشگاه به همراه داشت. ادامه این روند، بدون مداخله فعال، می‌توانست به تأخیر در تسویه مطالبات تأمین‌کنندگان، کاهش اعتماد آن‌ها، و در نهایت اختلال در تداوم خدمات درمانی منجر شود.

اقدام: سه محور موازی

معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه، با پیگیری و هماهنگی مستمر با دستگاه‌های اجرایی، شرکت‌ها و بانک‌های عامل، سه مسیر مکمل را هم‌زمان فعال کرد:

محور اول | تهاتر بدهی از طریق ظرفیت مالیاتی و بانکی — ۱۳۳ میلیارد تومان

با شناسایی بدهی‌های قابل تهاتر دانشگاه به شرکت‌ها و دستگاه‌های اجرایی طرف قرارداد، و پیگیری و هماهنگی با سازمان امور مالیاتی و بانک‌های عامل، مبلغ ۱۳۳ میلیارد تومان از بدهی دانشگاه از طریق ظرفیت تهاتر مالیاتی و بانکی تعیین تکلیف و تسویه شد — بدون نیاز به تأمین نقدینگی معادل مبلغ.

محور دوم | جذب ۱۰۰٪ اوراق اراد هدفمندی یارانه‌ها و خرید تجهیزات پزشکی — ۳۴۲ میلیارد تومان

با پیگیری فرآیند تخصیص و هماهنگی با بانک‌های عامل، دانشگاه موفق شد ۱۰۰٪ سهم تخصیص‌یافته خود از اوراق اراد موضوع هدفمندی یارانه‌ها را — معادل ۳۴۲ میلیارد تومان — جذب کند و آن را مستقیماً به تسویه بدهی شرکت‌های دارویی و تجهیزات پزشکی اختصاص دهد.

محور سوم | جذب ۱۰۰٪ اوراق اراد استانی — ۱۳۶.۹ میلیارد تومان

با هدف کاهش بدهی به پیمانکاران پروژه‌های عمرانی، ظرفیت اوراق اراد استانی نیز با هماهنگی بانک‌های عامل استان فعال شد و ۱۳۶.۹ میلیارد تومان اوراق (باز هم معادل ۱۰۰٪ سهم تخصیصی) جذب و برای تسویه مطالبات پیمانکاران عمرانی به کار گرفته شد.

نتایج به عدد

مبلغ (میلیارد تومان)	محور اقدام
۱۳۳	تهداتر بدهی بانکی و مالیاتی
۳۴۲	اوراق اراد (هدفمندی یارانه ها / تجهیزات پزشکی)
۱۳۶.۹	اوراق اراد استانی (پیمانکاران عمرانی)
۶۱۱.۹	مجموع منابع به کارگیری شده

نکته قابل توجه این جاست که در دو محور دوم و سوم، دانشگاه ۱۰۰٪ سهم تخصیصی خود را جذب کرد — رقمی که در بسیاری از دستگاه های اجرایی، به دلیل پیچیدگی فرآیند و محدودیت زمانی تخصیص، معمولاً به طور کامل محقق نمی شود.

دستاوردهای کیفی

- کاهش قابل توجه فشار بر منابع نقدی دانشگاه
- بهبود توان تسویه به موقع تعهدات به شرکت های دارویی، تجهیزات پزشکی و پیمانکاران عمرانی
- جلوگیری از انباشت بیشتر بدهی و کاهش ریسک اختلال در خدمات
- تقویت تاب آوری مالی دانشگاه و افزایش قدرت مدیریت نقدینگی در شرایط محدودیت منابع

درس آموخته ها: چرا این تجربه قابل تکرار است

مهم ترین عوامل موفقیت این تجربه که می تواند برای سایر دانشگاه های علوم پزشکی الگو باشد:

- شناسایی به موقع ظرفیت های قانونی و اعتباری پیش از آنکه بدهی بیشتر انباشته شود
- پیگیری مستمر فرآیندهای تخصیص، جذب و مصرف منابع تا حصول نتیجه نهایی — عاملی که تفاوت میان جذب جزئی و جذب ۱۰۰٪ سهم تخصیصی را رقم می زند
- هماهنگی مؤثر با بانک های عامل و تعامل بین بخشی با دستگاه های اجرایی و ذی نفعان
- اولویت بندی بدهی ها بر اساس اهمیت، فوریت و میزان تأثیر بر تداوم خدمات

بزرگ ترین چالش اجرا، هماهنگی چندجانبه با نهادهای متعدد (بانک ها، سازمان امور مالیاتی، دستگاه های اجرایی) بود که با پیگیری متمرکز توسط معاونت توسعه مدیریت و منابع رفع شد؛ همچنین محدودیت زمانی تخصیص اوراق،

با اولویت‌دهی و پیگیری فشرده برای جذب کامل سهم تخصیصی مدیریت گردید.

درس کلیدی: در شرایط محدودیت نقدینگی، مدیریت فعال تعهدات و استفاده هوشمندانه از ظرفیت‌های قانونی و اعتباری، می‌تواند جایگزین بخشی از نیاز به منابع نقدی جدید شود.

چشم‌انداز و برنامه آینده

معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه، رویکرد مدیریت فعال تعهدات را با محورهای زیر ادامه خواهد داد:

- رصد مستمر قوانین و ظرفیت‌های جدید تهاتر و تسویه بدهی‌ها
- پیگیری حداکثری برای جذب کامل منابع و اوراق تخصیص‌یافته در دوره‌های بعد
- توسعه و تعمیق تعامل با بانک‌های عامل و دستگاه‌های اجرایی
- پایش مستمر بدهی‌ها، مطالبات و وضعیت نقدینگی دانشگاه
- اولویت‌بندی تعهدات بر اساس اهمیت و میزان اثرگذاری بر استمرار خدمات
- پیشگیری از ایجاد تعهدات انباشته جدید از طریق پایش پیش‌نگر
- مستندسازی و توسعه این تجربه به‌عنوان الگویی قابل تعمیم برای مدیریت تعهدات در سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور

جمع‌بندی

۶۱۱.۹ میلیارد تومان | مدیریت تعهدات دانشگاه با استفاده از ظرفیت‌های قانونی و مالی ۱۳۳ میلیارد تومان | تهاتر بدهی از طریق مالیات و بانکی ۳۴۲ میلیارد تومان | جذب ۱۰۰٪ اوراق اراد موضوع هدفمندی یارانه‌ها و خرید تجهیزات پزشکی ۱۳۶.۹ میلیارد تومان | جذب ۱۰۰٪ اوراق اراد استانی

نتیجه نهایی: کاهش تعهدات | کاهش فشار نقدینگی | تسویه بدهی‌ها | تقویت تاب‌آوری مالی دانشگاه

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمانشاه — معاونت توسعه مدیریت و منابع