



## ***Uwarunkowania zarządzania nieruchomościami publicznych uniwersytetów na przykładzie wybranych krajów UE***

DOI: 10.17399/HW.2016.1535012

### **STRESZCZENIE**

**CEL NAUKOWY:** Artykuł prezentuje wyniki badań nad uwarunkowaniami zarządzania nieruchomościami publicznymi uniwersytetów. Ich celem była próba przedstawienia różnych rozwiązań przyjętych w wybranych krajach UE odnośnie do tytułów prawnych przysługujących uczelniom do nieruchomości, a także form zarządzania nimi.

**PROBLEM I METODY BADAWCZE:** Do prowadzonych rozważań wykorzystano literaturę przedmiotu, niepublikowane raporty komercyjnych firm oraz informacje zawarte na stronach internetowych poszczególnych zarządców nieruchomości uczelnianych.

**PROCES WYWODU:** Analizie poddano systemy „nieruchomościowe” szkolnictwa wyższego przyjęte w Austrii, Niemczech, Holandii, Wielkiej Brytanii, Szwecji oraz Polsce.

**WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ:** Wyniki badań wskazują, iż władze uniwersytetów publicznych w Europie nie ponoszą takiej samej odpowiedzialności za majątek, którym dysponują. Poszczególne państwa przyjęły własne rozwiązania zarówno w zakresie struktury własnościowej nieruchomości, zasad zarządzania, jak i wynajmu nieruchomości.

**WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE:** Niezależnie od wielu różnic występujących w systemach akademickich państw europejskich można się pokusić o wymienienie pewnych wspólnych cech. Austriackie, szwedzkie i niemieckie szkoły wyższe nie są właścicielami nieruchomości uczelnianych. Dostarczaniem odpowiedniej dla nich powierzchni na zasadach najmu, a także zarządzaniem majątkiem zajmują się specjalnie powołane do tego celu spółki. Z kolei w Holandii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii oraz Polsce uczelnie posiadają różne tytuły prawne do nieruchomości i zarządzają posiadanymi zasobami.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** SZKOLNICTWO WYŻSZE, MAJĄTEK, STRUKTURA WŁASNOŚCI

Sugerowane cytowanie: Rymarzak, M. (2016). Uwarunkowania zarządzania nieruchomościami publicznymi uniwersytetów na przykładzie wybranych krajów UE. *Horyzonty Wychowania*, 15 (35), 233-246. DOI: 10.17399/HW.2016.153512.

**ABSTRACT**

---

*Estate management conditions of public universities exemplified by selected European countries*

**RESEARCH OBJECTIVE:** The paper presents the results of a study of factors and conditions which affect estate management in publicly funded universities. The purpose of this paper is to identify and show various solutions in selected EU countries in terms of the titles to estate held by universities and the forms of estate management.

---

**THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS:** This paper presents a review of the literature of the subject, unpublished reports of commercial companies and information from the websites of university estate managing authorities.

---

**THE PROCESS OF ARGUMENTATION:** The object of analysis was University governance in the realm of real estate in Austria, Germany, the Netherlands, the UK, Sweden and Poland.

---

**RESEARCH RESULTS:** The results demonstrate that the accountability of the authorities of publicly funded universities in Europe for the estate in their control varies from country to country.

---

**CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS:** Although individual European countries have adopted different solutions to estate ownership, management and lease, certain regularities may be observed despite the differences in university governance. Austrian, German and Swedish higher education institutions do not own the estate they use. The supply and lease of the required space as well as asset management is the responsibility of companies specifically established for this purpose. On the other hand, HEIs in the Netherlands, Spain, the UK and Poland have various titles to the estate and are responsible for its management.

---

→ **KEYWORDS: HIGHER EDUCATION, ASSETS, OWNERSHIP STRUCTURE**

## Przedmiot opracowania i przyjęte założenia metodologiczne

Uniwersytety już od średniowiecza w sposób ustawiczny poszukują możliwości dostosowania się do zmian zachodzących w szczególności w ich otoczeniu. Od lat 80. i 90. XX w. szereg różnych czynników, w tym m.in. urynkowanie szkolnictwa wyższego, umasowienie edukacji

wyższej, globalizacja i internacjonalizacja, tworzenie się społeczeństwa wiedzy, wymusza na nich konieczność poszukiwania nowych podejść do zarządzania.

Otoczenie wywiera presję na szkołach wyższych, aby otwierały się na świat zewnętrzny, były odpowiedzialne przed interesariuszami, a także podejmowały szereg różnych inicjatyw służących podnoszeniu innowacyjności, efektywności czy konkurencyjności.

W praktyce gospodarczej nieruchomościom przypisuje się rolę strategiczną (Weatherhead, 1997; Roulac, 2001; Liow i Nappi-Choulet, 2008; Haynes i Nunnington, 2010), a poprzez poprawę efektywności wykorzystania poszczególnych składników majątku niejednokrotnie udowodniono, iż można w istotnej mierze wpływać na sytuację ekonomiczną jednostki.

W poszczególnych krajach UE władze uczelni ponoszą różną odpowiedzialność za majątek akademicki. Wynika to m.in. z przyjętego systemu (ang. *governance*), za pomocą którego uczelnie są sterowane i kierowane. Odmienne tytuły prawne przysługujące uniwersytetom publicznym do nieruchomości w konsekwencji przekładają się na proces zarządzania majątkiem, a tym samym na zarządzanie całą uczelnią.

Celem niniejszego referatu będzie próba przedstawienia różnych rozwiązań przyjętych w wybranych krajach UE odnośnie do struktury własnościowej nieruchomości uczelnianych, a także form zarządzania nimi.

W granicach tak nakreślonego zagadnienia badawczego wyszczególniono cele cząstkowe, które sprowadzają się do analizy pojęcia nieruchomości uczelnianych i ich znaczenia dla szkół wyższych oraz przedstawienia klasyfikacji majątku nieruchomego.

Zastosowane w opracowaniu metody badawcze stanowią konsekwencję faktu, iż podstawą prowadzonych rozważań są rozwiązania prawne, polityki i przyjęte zasady zarządzania nieruchomościami wykorzystywanymi przez uniwersytety publiczne w poszczególnych państwach członkowskich.

Dla realizacji celów referatu przeanalizowano literaturę przedmiotu, a także niepublikowane raporty komercyjnych firm oraz informacje zawarte na stronach internetowych poszczególnych zarządców nieruchomości uczelnianych.

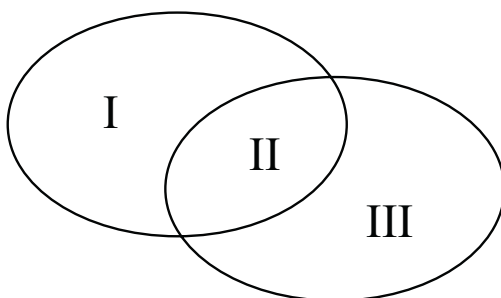
## Nieruchomości uczelniane jako przedmiot zarządzania

Nieruchomości, czyli w najogólniejszym znaczeniu grunty i budynki, uznawane są obecnie za jeden z pięciu zasobów (oprócz zasobów ludzkich, technologicznych, finansowych i informacyjnych) niezbędnych do

sprawnego funkcjonowania większości organizacji (de Vries, de Jonge i van der Voordt, 2008).

W szkołach wyższych w zależności od przysługujących do nich tytułów prawnych, a także sposobu ich wykorzystania, nieruchomości uczelniane można podzielić na trzy zasadnicze grupy: (I) – użytkowane przez uczelnię, ale niestanowiące jej własności, (II) – użytkowane przez uczelnię i stanowiące jej własność, (III) – stanowiące własność uczelni, ale przez nią nieużytkowane (schemat 1).

Schemat 1. Rodzaje nieruchomości uczelnianych



Źródło: adaptacja z den Heijer, 2011, s. 51.

Nieruchomości warunkują realizację procesów dydaktycznych i prowadzonych badań naukowych, a w konsekwencji możliwości rozwojowe i budowanie zamierzonej pozycji oraz przewagi konkurencyjnej uczelni. Ich stan wpływa m.in. na jakość świadczonych usług edukacyjnych, wizerunek uczelni w otoczeniu oraz może determinować decyzje studentów i pracowników o wyborze uczelni jako miejsca nauki czy pracy (Boys, 2011; Kamarulzaman 2011; Marmot, 2014).

Spełniają one więc ważną funkcję, dlatego też wydaje się, że ich prawidłowe utrzymanie i skuteczne nimi zarządzanie powinno stanowić jeden z zasadniczych celów sprawujących nad nimi opiekę (Ćwiąkała-Małys, 2010).

Proces zarządzania współczesnym zróżnicowanym majątkiem nieruchomym (ang. *asset management*) jest skomplikowany, dynamiczny i trudny. Wymaga studiów i nieustannej dyskusji nad jego istotą, gdyż w miarę upływu czasu następuje rozszerzanie się jego zakresu. W porównaniu do tradycyjnie rozumianego administrowania czy zarządzania nieruchomościami nie odnosi się on wyłącznie do fazy eksploatacyjnej nieruchomości

i kwestii technicznych. Obejmuje wiele operacji i czynności z różnorodnych obszarów (w tym m.in. ekonomicznych, technicznych i prawnych) i dotyczy całego cyklu życia nieruchomości (Phelps, 2010), tj. od nabycia czy budowy, poprzez użytkowanie, aż do zbycia nieruchomości czy likwidacji zabudowań na niej się znajdujących (Kaganova, 2012).

Jak wskazują K. Jones i A.D. White (2008) jest to zatem działalność, która zapewnia, że nieruchomości będące w dyspozycji jednostki są dobrane w sposób optymalny i umożliwią jej prowadzenie działalności oraz realizację celów długookresowych.

Działalność ta może przyjmować różne formy i być wykonywana:

- przez spółkę, która powołana została przez właściciela nieruchomości uczelnianych do sprawowania ogółu funkcji zarządzania (dotyczy najczęściej I grupy nieruchomości);
- w uczelniach, bezpośrednio przez pracowników w niej zatrudnionych, zorganizowanych w wyspecjalizowaną jednostkę (komórkę) organizacyjną (dotyczy najczęściej II i III grupy nieruchomości).

Wybór formy organizacyjno-prawnej, jak i kształtowanie struktury organizacyjnej zarządzania nieruchomościami będącymi w dyspozycji publicznych uniwersytetów zależy od przyjętych w poszczególnych państwach UE rozwiązań.

## Determinanty zarządzania nieruchomościami uczelnianymi

Jest oczywiste, że na proces zarządzania nieruchomościami uniwersytetów publicznych ma wpływ wiele różnorodnych determinant. W miarę upływu czasu następuje rozszerzanie się zbioru czynników warunkujących jego efektywność – nie wszystkie jednak są jednakowo istotne. Te same uwarunkowania mogą być dla jednej uczelni korzystne, zaś dla innej wręcz przeciwnie. Ponadto, nie każdy czynnik oddziałuje w takim samym stopniu na każdą szkołę wyższą. Zależy to bowiem od indywidualnych uwarunkowań właściwych danej uczelni podejmującej w określonym czasie decyzje nieruchomościowe.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć podział czynników determinujących proces zarządzania nieruchomościami uczelni zgodnie z zasadami analizy strategicznej, tj. na trzy zasadnicze grupy: czynniki zewnętrzne, związane z otoczeniem uczelni (dalszym – makrootoczeniem i bliższym – mikrootoczeniem), oraz wewnętrzne, dotyczące samej szkoły wyższej (Rymarzak i Trojanowski, 2015).

W opinii autorki spośród licznej grupy czynników, które wpływają na proces zarządzania nieruchomościami, na szczególną uwagę

i rozwinęciu zasługują systemy (ang. *university governance*) występujące w poszczególnych państwach, za pomocą których uczelnie (w szczególności w zakresie majątku trwałego) są sterowane i kierowane, czyli według J. Thieme'a (2009) tak zwane zewnętrzne łady akademickie lub makrołady akademickie. Wynika to z faktu, że nie we wszystkich krajach nieruchomości stanowią przedmiot własności uczelni publicznych, a zarządzanie nimi nie zawsze jest uwarunkowane jedynie wewnętrznymi regulacjami i rozwiązaniami organizacyjnymi uczelni, czyli tak zwanym wewnętrznym ładem akademickim, mikroładem czy ustrojem uczelni.

W niektórych krajach Unii Europejskiej tytuł prawny do nieruchomości przysługuje innym niż uczelnie publicznej organizacjom (najczęściej spółkom państwowym), od których uniwersytety najmują powierzchnie i płacą za nie ustalony czynsz.

## Nieruchomości uczelniane i zarządzanie nimi w wybranych krajach UE

W celu zobrazowania struktury własnościowej nieruchomości publicznych uniwersytetów, a także różnych rozwiązań przyjętych w zakresie zarządzania majątkiem nieruchomym, analizie poddano systemy „nieruchomościowe” szkolnictwa wyższego przyjęte w Austrii, Niemczech, Holandii, Wielkiej Brytanii, Szwecji oraz Polsce (tabela 1).

W Austrii funkcjonują 53 instytucje szkolnictwa wyższego, w tym 22 publiczne i 12 prywatnych uniwersytetów oraz 19 wyższych szkół zawodowych (*Higher Education Institutions*, 2014). Zdecydowana większość uniwersytetów publicznych nie posiada własnych nieruchomości. Użytkowane przez nie budynki stanowią przede wszystkim własność Federalnej Spółki Nieruchomościowej – Bundes Immobilien Gesellschaft BIG, aczkolwiek uczelnie mają prawo zawierania umów najmu także z innymi podmiotami (w tym m.in. prywatnymi). Spółka BIG, będąca w 100% własnością państwa, została powołana w 1992 r. w celu dostarczania na zasadach najmu nieruchomości szkolnictwu wyższemu, szkołom niższego szczebla edukacyjnego oraz na potrzeby więziennictwa i kościołów. Do jej obowiązków poza wynajmem należy również zarządzanie posiadanymi nieruchomościami, sprzedaż tych, które są postrzegane jako nieprzydatne w długim okresie, a także budowanie i finansowanie (najczęściej ze źródeł obcych – kredytów bankowych) nowych obiektów dostosowanych do potrzeb ich użytkowników. Z zasobów spółki (około 400 obiektów) korzysta 21 uniwersytetów, za które płacą one spółce czynsz ustalony na zasadach rynkowych (BIG, 2016).

Tabela 1

Większościowi właściciele nieruchomości uczelnianych i zasady zarządzania nimi w wybranych krajach UE

Kraj	Większościowi właściciele nieruchomości uczelnianych	Zarządzanie nieruchomościami uczelnianymi	Zasady wynajmu nieruchomości
Austria	Federalna spółka nieruchomościowa (Bundes Immobilien Gesellschaft BIG)	Scentralizowane	Uczelnie płacą spółce BIG czynsz. Uczelnie mogą wynajmować powierzchnię także od innych podmiotów
Niemcy	Spółki nieruchomościowe w poszczególnych landach	Scentralizowane do poziomu spółek nieruchomościowych w landach	Warunki wynajmu ustalane są przez spółki nieruchomościowe i różnią się w poszczególnych landach
Holandia	Uniwersytety	Wykonywane niezależnie przez poszczególne uczelnie	Brak wewnętrznych systemów wynajmu. Uczelnie wynajmują powierzchnię innym podmiotom
Hiszpania	Uniwersytety, państwo	Zdecentralizowane, wykonywane przy wykorzystaniu firm typu <i>facility management</i>	Uczelnie zwykle użytkują budynki publiczne bezpłatnie
Wielka Brytania	Uniwersytety	Wykonywane samodzielnie i niezależnie przez poszczególne uczelnie	Brak zewnętrznych systemów wynajmu, uczelnie mogą stosować czynsze wewnętrzne
Szwecja	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Akademiska Hus)	Scentralizowane	Uczelnie mogą wynajmować powierzchnię także od innych podmiotów
Polska	Uniwersytety	Zdecentralizowane (uzależnione od wartości nieruchomości)	Brak wewnętrznych systemów wynajmu. Uczelnie wynajmują powierzchnię innym podmiotom

Źródło: opracowanie własne.

Na terenie Niemiec nauczaniem na szczeblu wyższym zajmuje się 387 instytucji szkolnictwa wyższego, w tym 110 uniwersytetów (*Higher*

*Education in Germany*, 2015). Budynki uczelniane stanowią przedmiot własności spółek nieruchomościowych utworzonych w poszczególnych krajach związkowych (landach). Spółki te są odpowiedzialne za dostarczanie szkołom wyższym niezbędnej powierzchni, a także szeroko rozumianą obsługę nieruchomości. Zasady udostępniania nieruchomości uczelniom nie są ujednoczone w całym kraju. Poszczególne spółki niezależnie ustalają warunki wynajmu, co w konsekwencji prowadzi do tego, że w niektórych landach uczelnie płacą czynsz, a w innych użytkują powierzchnię bezpłatnie (*Wider European Study. Benchmarking Nordic University Property Management*, 2009).

System szkolnictwa wyższego Holandii jest oparty na modelu binarnym. Oznacza to, że studenci mogą wybierać pomiędzy dwoma rodzajami instytucji szkolnictwa wyższego: uniwersytetami (łącznie 13 instytucji) i wyższymi szkołami zawodowymi (54 instytucji). Większość z nich jest finansowana przez państwo, które przeznacza swoje środki zarówno na działalność edukacyjno-badawczą uczelni, jak i utrzymanie ich nieruchomości. Z budżetu państwa wypłacane są dotacje m.in. na wykonywanie konserwacji, drobnych napraw oraz kapitalnych remontów budynków, które od lat 90. XX w. stanowią przedmiot własności szkół wyższych. Wysokość uzyskiwanych przez poszczególne uniwersytety dotacji uzależniona jest jednak nie od stanu technicznego majątku, ale od liczby obsługiwanych studentów. Dodatkowe dotacje mogą być również przydzielane na potrzeby rozbudowy czy wznoszenia nowych kampusów, aczkolwiek ich wysokość nie umożliwia pokrycia pełnych kosztów inwestycji. Gros środków uczelnie muszą pozyskać z zewnętrznych źródeł – najczęściej są to kredyty bankowe.

Uczelnie holenderskie, jako właściciele nieruchomości, są odpowiedzialne za swój majątek i zarządzają nim we własnym zakresie. W ramach swoich struktur powołują one działy zajmujące się zarządzaniem całym portfelem nieruchomości uczelnianych (m.in. tych, które są niezbędne – około 92% i zbędne do prowadzenia podstawowej działalności – 5%, czy przynoszą dodatkowe dochody z tytułu ich wynajmu najczęściej podmiotom prywatnym – 3%) na poziomie strategicznym i operacyjnym. Do ich zadań należy m.in. przygotowywanie strategicznych planów zarządzania nieruchomościami, opartych na planach rozwoju całej uczelni. Działy te trudnią się także bieżącym, codziennym zarządzaniem kampusami i dostarczaniem różnych usług, gwarantujących zaspokojenie fundamentalnych potrzeb (jak np. utrzymanie czystości i porządku wewnątrz i wokół budynku), a także sprawność techniczną poszczególnych elementów budynku. Tylko w nielicznych uczelniach określone zostały wewnętrzne systemy wynajmu, tj. zasady i stawki wynajmu powierzchni od poszczególnych wydziałów (den Heijer, 2011).



W Hiszpanii istnieje 50 publicznych i 28 prywatnych uniwersytetów (*Facts and Figures of the Spanish University System*, 2010). Uczelnie publiczne są właścicielami większości użytkowanych nieruchomości, z wyjątkiem budynków zabytkowych o znacznej wartości historycznej, stanowiących własność państwa (z których korzystają zwykle bezpłatnie) oraz najmowanych od podmiotów prywatnych, za które płacą czynsz rynkowy.

Strategiczne decyzje dotyczące ich majątku (w tym m.in. jego zbycia czy powiększenia) podejmowane są przez Radę Społeczną uniwersytetu (ang. *Social Council*) na podstawie propozycji składanych przez komisję administracyjną uczelni (ang. *university's administrative committee*). W skład komisji wchodzi m.in. rektor oraz przedstawiciele rady uczelni, wydziałów i nauczycieli akademickich.

Z kolei do codziennej obsługi kampusów, umożliwiającej utrzymanie ich w stanie nie pogorszonym, wykorzystywane są firmy zewnętrzne (typu *facility management*). Świadczą one swoje usługi na podstawie umów zawartych zgodnie z wytycznymi przygotowanymi dla sektora publicznego (*Wider European Study. Benchmarking Nordic University Property Management*, 2009).

W Wielkiej Brytanii kształcenie na poziomie uniwersyteckim oferowane jest przez 163 uczelnie publiczne (*Expanding private higher education: Key issues for the 2015 Parliament*, 2015). Są one niezależnymi instytucjami, które mają prawo do zawierania umów, zaciągania zobowiązań finansowych oraz decydowania o wyborze struktury swojej działalności. Samodzielnie podejmują także decyzje dotyczące nieruchomości, w tym m.in. ich nabywania, sprzedaży, utrzymania czy wynajmu.

Zdecydowana większość nieruchomości, w których odbywają się zajęcia, stanowi własność uczelni. Najczęściej zarządzanie nimi zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym odbywa się we własnym zakresie i leży w gestii dyrektorów ds. infrastruktury (ang. *Director of Facilities*) lub nieruchomości (ang. *Director of Real Estate*). Z ich inicjatywy powstało stowarzyszenie AUDE (*Association of University Directors of Estates*), którego celem jest wspieranie działalności osób związanych z nieruchomościami uczelnianymi, m.in. poprzez wymianę doświadczeń, dostarczanie szeregu różnych narzędzi, standardów, raportów i benchmarków niezbędnych w procesie efektywnego zarządzania majątkiem nieruchomości uczelni (AUDE, 2016).

Szkolnictwo wyższe w Szwecji składa się z 48 instytucji, w tym 25 publicznych i 3 prywatnych uniwersytetów, 6 publicznych i 14 niepublicznych wyższych szkół zawodowych (*Higher Education Institutions (HEIs)*, 2015). Podobnie, jak i w innych krajach skandynawskich, tak

i tutaj nieruchomości uczelniane nie stanowią własności uniwersytetów. Większość z nich uczelnie najmują od specjalnie powołanej do tego celu spółki publicznej – Akademiska Hus, która często jest wyłącznym dostawcą tego typu powierzchni na rynku (Akademiska Hus, 2014). Jedynie w regionach, w których Akademiska Hus nie prowadzi swojej działalności, odpowiednie nieruchomości dostarczane są uniwersytetom przez spółki komunalne, państwowe czy podmioty prywatne.

Poza wynajmem Akademiska Hus trudni się także zarządzaniem posiadanym majątkiem. Tego typu rozwiązanie zostało wprowadzone w Szwecji w przeświadczeniu, że scentralizowany system przyczynia się do lepszego wykorzystania budynków uczelnianych (niejednokrotnie posiadających znaczną wartość historyczną), a także bardziej przejrzystego i efektywnego zarządzania nimi (*University Property Management Organisations' Role in the National Property Markets, Benchmarking Nordic University Property Management*, 2009).

W Polsce istnieje ponad 300 niepublicznych i 132 publiczne szkoły wyższe, z czego 18 stanowią uniwersytety (*Wykaz uczelni publicznych*, 2016). Zazwyczaj są one właścicielami znacznych zasobów nieruchomościowych, o różnym przeznaczeniu, w tym m.in. rekreacyjno-wypoczynkowym, handlowym, rolnym i leśnym itp.

Zarządzanie majątkiem uniwersytetów odbywa się najczęściej we własnym zakresie, a odpowiedzialność za przebieg tego procesu spoczywa na kanclerzach. Do ich kompetencji należy w szczególności prowadzenie czynności związanych z eksploatacją składników majątkowych uczelni, nadzorowanie bieżącej realizacji planów rzeczowo-finansowych, spraw związanych z własnością terenów i obiektów należących do uczelni, organizowanie procesów inwestycyjnych i remontowych, odpowiedzialność za prawidłowe wykorzystanie i zabezpieczenie mienia przydzielonego jednostkom oraz ponoszenie odpowiedzialności za przestrzeganie dyscypliny finansów publicznych w zakresie dysponowania środkami finansowymi oraz zapewnienie porządku i bezpieczeństwa na uczelni.

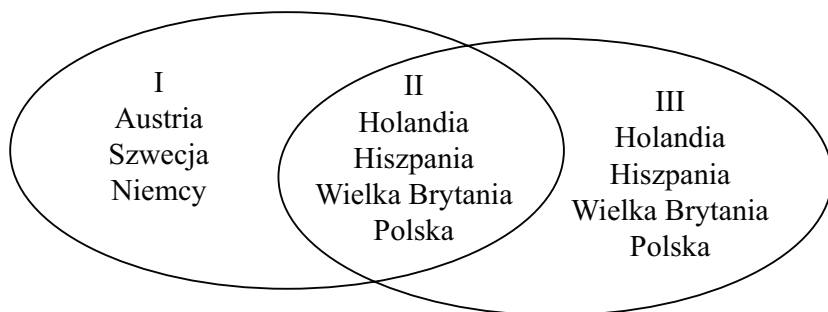
Wszelkie decyzje dotyczące nabywania usług, materiałów i środków trwałych władze uczelni podejmują na podstawie obowiązujących przepisów w zakresie finansów publicznych czy zamówień publicznych, co w konsekwencji powoduje, że nie są osiąganymi oczekiwanymi rezultatami. W przeciwieństwie do uczelni prywatnych nie mogą one samodzielnie decydować w sprawach dotyczących gospodarowania zasobami rzeczowymi, kierując się wyłącznie realizacją potrzeb uczelni. Przykładem może być np. konieczność skierowania wniosku do ministra właściwego do spraw Skarbu Państwa o wyrażenie zgody na sprzedaż nieruchomości w przypadku, gdy wartość rynkowa nieruchomości przekracza

równowartość w złotych kwoty 250 000 Euro (Rymarzak i Trojanowski, 2015).

## Wyniki przeprowadzonej analizy

Struktura własnościowa nieruchomości publicznych uniwersytetów, a także formy zarządzania nimi znacznie różnią się w poszczególnych krajach UE (schemat 2).

*Schemat 2.* Rodzaje nieruchomości uczelnianych oraz formy zarządzania nimi w wybranych krajach UE.



Źródło: opracowanie własne.

Austriackie, szwedzkie i niemieckie szkoły wyższe nie są właścicielami nieruchomości uczelnianych (I). Dostarczaniem odpowiedniej dla nich powierzchni na zasadach najmu, a także zarządzaniem majątkiem wykorzystywanym przez zdecydowaną większość uniwersytetów zajmują się specjalnie powołane do tego celu spółki. W Austrii i Szwecji są to pojedyncze spółki obejmujące swoim zasięgiem niemal terytorium całego kraju, zaś w Niemczech każdy z krajów związkowych utworzył odrębną organizację i prowadzi w tym zakresie własną politykę.

Tego typu scentralizowane rozwiązanie umożliwia dostarczanie poszczególnym uczelniom tylko niezbędnych powierzchni i odpowiadających indywidualnym potrzebom ich użytkowników. W procesie zarządzania majątkiem uczelnianym spółki mogą wykorzystywać m.in. efekty skali, a także benchmarking. Uczelnie obciążone są jednak koniecznością płacenia za użytkowaną powierzchnię ustalonego czynszu.

W Holandii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii oraz Polsce m.in. względy historyczne, tradycja, a także próba wzmocnienia autonomicznej pozycji

szkół wyższych spowodowały, że uniwersytety posiadają prawo własności do nieruchomości, jak również odpowiadają za zarządzanie zasobami będącymi w ich dyspozycji (II). Proces ten realizowany jest najczęściej we własnym zakresie, w strukturach uczelni przez pracowników bezpośrednio do tego celu zatrudnionych.

Z jednej strony rozwiązanie to daje większą autonomię przy podejmowaniu decyzji nieruchomościowych, z drugiej zaś uczelnie obciążone są dużo większą odpowiedzialnością i stają przed problemem zagospodarowania niewykorzystanych do własnych celów nieruchomości (III). Zbędne nieruchomości mogą być bowiem źródłem dodatkowych dochodów albo kosztów dla uczelni. Na niektórych rynkach, w szczególności tych, na których kryzys demograficzny daje się bardzo wyraźnie odczuć, znalezienie najemców czy sprzedaż tak specyficznej powierzchni może stanowić istotny problem.

Brytyjscy dyrektorzy nieruchomościowi w celu ciągłego doskonalenia, a także poznania najlepszych praktyk i ich twórczej adaptacji do specyfiki uczelni, której majątkiem zarządzają, przynależą do stowarzyszenia AUDE, w którym dzielą się posiadaną wiedzą. Rokrocznie sporządzane są tam raporty na temat wykorzystania powierzchni uczelnianych w Wielkiej Brytanii.

## Zakończenie

W dobie konieczności rozliczania się uczelni z otoczeniem, a także zobowiązania szkół wyższych do zapewnienia transparentności funkcjonowania i racjonalności w alokacji posiadanych zasobów, istotnego znaczenia nabierają czynniki, które determinują proces zarządzania nieruchomościami uczelnianymi.

W opinii autorki przeprowadzona analiza dotyczy ważnego i jak dotąd mało rozpoznanego zagadnienia nie tylko w Polsce, ale także i w innych krajach UE. Zarządzanie uczelnianym nieruchomościowym majątkiem publicznym jest obszarem wielokierunkowym i trudnym. Wynika to głównie z:

- a) odmiennych uregulowań prawnych, polityk i zasad zarządzania uczelniami przyjętych w poszczególnych państwach;
- b) liczby oraz odmiennego charakteru nieruchomości uczelnianych, a także ich zmian zarówno ilościowych, jak i jakościowych w czasie;
- c) złożoności zjawisk finansowych wywołanych wysoką kapitałochłonnością majątku nieruchomego, różnorodnością źródeł oraz sposobów jego finansowania.

Istnieje zatem konieczność poszukiwania skutecznych sposobów zarządzania tą złożoną kategorią wpływającą nie tylko na funkcjonowanie uczelni, ale także na ich wyniki finansowe.

Autorka zdaje sobie sprawę, że prezentowane opracowanie jedynie naświetla podjęte zagadnienia, a przedstawione rezultaty analiz umożliwiły wskazanie rozwiązań przyjętych zaledwie w kilku wybranych krajach UE. Należy jednak wyrazić nadzieję, że zawarte w referacie wyniki analiz literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych badań przyczynią się do dokładniejszego rozpoznania struktury własnościowej nieruchomości uczelnianych, a także form zarządzania nimi w UE, a niniejszy artykuł stanie się użytecznym wprowadzeniem do dalszych prac i podejmowania pogłębionych studiów w tym zakresie.

#### BIBLIOGRAFIA

- Akademiska Hus. (2014). *Organisation*. Göteborg: Akademiska Hus. Pozyskano z: <http://www.akademiskahus.se/en/about-us/organisation/> (dostęp: 18.02.2016).
- AUDE. (2016). *About AUDE*: Loughborough: Association of University Directors of Estates. Pozyskano z: <http://www.aude.ac.uk/about/> (dostęp: 18.02.2016).
- BIG. (2016). *Über uns*. Wien: Bundesimmobiliengesellschaft. Pozyskano z: <http://www.big.at/ueber-uns/> (dostęp: 18.02.2016).
- Boys, J. (2011). *Towards Creative Learning Spaces. Re-thinking the Architecture of Post-compulsory Education*. London: Routledge, London.
- Ćwiakła-Matys, A. (2010). *Pomiar efektywności procesu kształcenia w publicznym szkolnictwie akademickim*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- de Vries, J.C., de Jonge, H. i van der Voordt, T.J.M. (2008). Impact of Real Estate Interventions on Organisational Performance. *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 10, no. 3, 208-223.
- den Heijer, A. (2011). *Managing the University Campus. Information to Support Real Estate Decisions*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Expanding private higher education: Key issues for the 2015 Parliament*. (2015). Parliament. Pozyskano z: <http://www.parliament.uk/business/publications/research/key-issues-parliament-2015/education/higher-education/> (dostęp: 18.02.2016).
- Facts and Figures of the Spanish University System*. (2010). Ministry of Education. Pozyskano z: <http://www.mecd.gob.es/dms-static/bb372186-a6f4-4897-b326-e70dede6ff40/2012-datos-y-cifras-ingles-version-20-04-11-pdf.pdf> (dostęp: 18.02.2016).
- Haynes, B.P. i Nunnington, N. (2010). *Corporate Real Estate Asset Management. Strategy and implementation*. Oxford: EG Books.
- Higher Education in Germany*. (2015). The German Rectors' Conference/Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Pozyskano z: <https://www.hrk.de/activities/higher-education-system/> (dostęp: 18.02.2016).

- Higher Education Institutions (HEIs)*. (2015). Swedish Higher Education Authority. Pozyskano z: <http://english.uka.se/higher-education-system/higher-education-institutions.html> (dostęp: 18.02.2016).
- Higher Education Institutions 2014/2015*. (2014). OEAD. Pozyskano z: [https://www.oead.at/fileadmin/oead\\_zentrale/ueber\\_den\\_oead/publikationen/pdf/higher\\_education/web\\_high\\_edu.pdf](https://www.oead.at/fileadmin/oead_zentrale/ueber_den_oead/publikationen/pdf/higher_education/web_high_edu.pdf) (dostęp: 18.02.2016).
- Jones, K. i White, A.D. (2008). *RICS Public Sector. Asset Management Guidelines. A guide to best practice*. RICS. Pozyskano z: [http://www.lorenz-immobilien.net/documents/RICS\\_Public\\_Sector\\_Asset\\_Management.pdf](http://www.lorenz-immobilien.net/documents/RICS_Public_Sector_Asset_Management.pdf) (dostęp: 12.12.2014).
- Kaganova, O. (2012). *Guidebook on real property asset management for local governments*. Urban Institute Center on International Development and Governance. Pozyskano z: <http://www.urban.org/sites/default/files/alfresco/publication-pdfs/412531-Guidebook-on-Real-Property-Asset-Management-for-Local-Governments.PDF> (dostęp: 12.12.2014).
- Kamarulzaman, N., Saleh, A.A., Hashim, S.Z., Hashim, H. i Abdul-Ghani, A.A. (2011). An Overview of the Influence of Physical Office Environments Towards Employee. *Procedia Engineering*, vol. 20, 262-268.
- Liow, K. i Nappi-Choulet, I. (2008). A Combined Perspective of Corporate Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 10, issue 1, 54-67.
- Marmot, A. (2014). *Managing the Campus. Facility Management and Design, the Student Experience and University Effectiveness*. W: P. Temple (ed.), *The Physical University. Contours of space and place in higher education*. London: Routledge.
- Phelps, A. (2010). Rationale, Practice and Outcomes in Municipal Property Asset Management. *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 12, issue 3, 157-174.
- Roulac, S. (2001). Corporate Property strategy is Integral to Corporate Business Strategy. *Journal of Real Estate Research*, vol. 22, no. 1/2, 188-197.
- Rymarzak, M. i Trojanowski, D. (2015). Asset Management Determinants of Polish Universities. *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 17, issue 3, 178-197.
- Thieme, J.K. (2009). *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*. Warszawa: Difin.
- University Property Management Organisations' Role in the National Property Markets, Benchmarking Nordic University Property Management*. (2009). KTI & IPD (raport niepublikowany).
- Weatherhead, M. (1997). *Real Estate in Corporate Strategy*. Southport: Palgrave Macmillan.
- Wider European Study. Benchmarking Nordic University Property Management*. (2009). KTI & IPD (raport niepublikowany).
- Wykaz uczelni publicznych*. (2016). Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Pozyskano z: <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/> (dostęp: 18.02.2016).