

Aspekty organizacyjne klastrów energii

Przedstawicielom nowoczesnych samorządów terytorialnych nie trzeba dziś tłumaczyć, czym są klastry energii. Te lokalne sieci podmiotów współpracujących w zakresie wytwarzania i równoważenia zapotrzebowania, dystrybucji lub obrotu energią z OZE (lub z innych źródeł lub paliw) cieszą się dużą popularnością wśród lokalnych społeczności. Wynika to stąd, że klastry są stosunkowo niesformalizowaną platformą wymiany wiedzy, doświadczeń i technologii między podmiotami z sektora gospodarki, nauki oraz służby publicznej.

Współpracujące w ramach klastrów gminy, powiaty, przedsiębiorcy, jednostki naukowe i inni członkowie lokalnych społeczności osiągają z takiej wymiany wymierne korzyści, ucząc się od siebie nawzajem, promując się oraz wspólnie rozwijając inicjatywy społeczne, a także biznesowe – w tym projekty inwestycyjne.

Dobra organizacja – klucz do sukcesu

Kluczem do sukcesu inicjatywy klastrowej jest przede wszystkim dobra organizacja. Dotyczy to zarówno współpracy między członkami klastra, jak i samego koordynatora, czyli siły napędowej w klastrze oraz jego reprezentanta. Podstawą dobrej organizacji jest sporządzenie odpowiednich dokumentów „założycielskich” klastra oraz koordynatora, a wcześniej – wybór optymalnej formy prawnej klastra i koordynatora.

Forma prawna klastra - co wynika z przepisów?

Co do formy prawnej klastra energii, ustawa o OZE wskazuje, że klaster to:

- cywilnoprawne porozumienie,
- w skład którego mogą wchodzić osoby fizyczne, osoby prawne, jednostki naukowe, instytuty badawcze lub jednostki samorządu terytorialnego,
- dotyczące wytwarzania i równoważenia zapotrzebowania, dystrybucji lub obrotu energią z odnawialnych źródeł energii lub z innych źródeł lub paliw, w ramach sieci dystrybucyjnej o napięciu znamionowym niższym niż 110 kV,
- na obszarze działania tego klastra nieprzekraczającym granic 1 powiatu lub 5 gmin.

Klaster energii, podobnie jak spółka cywilna, z zasady jest zatem umową i nie ma podmiotowości prawnej, czyli nie może w swoim imieniu nabywać praw i obowiązków. Treść umowy klastrowej tylko w pewnym zakresie (wskazanym powyżej) jest determinowana przepisami. Podsumowując, trzeba w niej określić:

- strony (spośród wymienionych kategorii podmiotów),
- przedmiot,
- obszar działania, i co do zasady także
- koordynatora.

Wymogów jest niewiele, ale już z ich spełnieniem występują w praktyce problemy. Najwięcej wątpliwości dotyczy kwestii związanych z obszarem działania klastra. Wyjaśniając niektóre z nich,

przedstawiciele Ministerstwa Energii podpowiadają w swoich wystąpieniach, że porozumienie klastrowe sześciu gmin z obszaru jednego powiatu jest zgodne z przywołanymi wymogami co do obszaru działania klastra (w oparciu o kryterium liczby powiatów). Podobnie, zdaniem przedstawicieli Ministerstwa, jest w przypadku porozumienia klastrowego trzech gmin z trzech różnych powiatów (w oparciu o kryterium liczby gmin).

Nie zawsze potrzeba sformalizowanej struktury

To, że klastr jest przede wszystkim umową, nie stanowi przeszkody do nadania mu sformalizowanej struktury i podmiotowości prawnej, np. stowarzyszenia. Dobór odpowiedniej formy prawnej w każdym przypadku zależy od zapotrzebowania wspólnoty klastrowej i jej pomysłu na klastr. Najczęściej (ale nie zawsze) sprawdza się otwarta, odformalizowana formuła porozumienia. Taka formuła budzi mniej obaw ze strony potencjalnych członków klastra i zachęca do przyłączenia się do inicjatywy.

Porozumienie klastrowe – nie warto polegać na dokumentach z innych klastrów

Przy spisywaniu porozumienia klastrowego często dochodzi do bezrefleksyjnego kopiowania dokumentów z innych klastrów. Tymczasem każdy klastr ma inną specyfikę, innych członków, różne uwarunkowania lokalne i odmienną strategię. W związku z tym dokumenty organizacyjne danego klastra powinny być „szyte na miarę” i warto o tym pamiętać przed sięgnięciem po szablony.

Potrzeba złotego środka

Przy sporządzaniu porozumienia klastrowego można wpaść w dwie pułapki. Po pierwsze, w pułapkę nadmiernej regulacji, czyli zbyt szczegółowo określonych i sformalizowanych zasad działania klastra, gdzie nie ma miejsca na elastyczność. Niepożądane jest między innymi ustalenie takich procedur podejmowania decyzji, które będą hamować, a nie przyspieszać realizację przedsięwzięć w ramach klastra. Tymczasem w porozumieniach klastrowych spotyka się m.in. uzależnienie określonych rozstrzygnięć (także w mniej istotnych sprawach) od zachowania skomplikowanego trybu. Przykładem może być wymóg złożenia wniosku przez koordynatora, pozytywnego zaopiniowania tego wniosku przez grupę kluczowych członków klastra, a następnie podjęcia uchwały przez wszystkich członków klastra w ramach zwołanego z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym „zebrania” członków (różnie nazywanego w dokumentach).

Po drugie, można wpaść w pułapkę deregulacji, czyli nie uregulować w porozumieniu pewnych kluczowych dla klastra kwestii np. związanych z pozbawieniem członkostwa w klastrze, zapewnieniem zaplecza biurowego dla inicjatywy klastrowej i jego finansowania, czy też zmianą porozumienia klastrowego. Czasami w porozumieniu klastrowym są wskazane zadania, które należy zrealizować, ale nie jest wskazany podmiot odpowiedzialny za wykonanie tych zadań. W praktyce prowadzi to do tego, że poszczególnych zadań nie realizuje żaden członek klastra, albo próbuje je realizować kilku członków jednocześnie.

Konieczne jest wobec tego znalezienie złotego środka i uwzględnienie z góry, że potrzeby organizacyjne wspólnoty klastrowej, to:

- szybkie podejmowanie decyzji,

- efektywność działań,
- stworzenie koordynatorowi odpowiednich warunków do realizacji zadań,
- unikanie paraliżu decyzyjnego w klastrze (czyli np. sytuacji, w której przedsięwzięcia w klastrze nie mogą być realizowane ze względu na brak wymaganej porozumieniem decyzji kierunkowej),
- unikanie nieporozumień między członkami klastra.

Forma prawna koordynatora – przepisy

Motorem napędowym w klastrze jest koordynator. Ustawa o OZE stanowi, że koordynatorem klastra energii może być:

- powołana w tym celu spółdzielnia, stowarzyszenie, fundacja lub
- wskazany w porozumieniu cywilnoprawnym dowolny członek klastra energii.

To, że zgodnie z ustawą koordynatorem może być wskazany w porozumieniu dowolny członek klastra, oznacza w praktyce, że może to być dowolny podmiot spośród następujących kategorii: osoba fizyczna, osoba prawna (np. spółka), jednostka samorządu terytorialnego (np. gmina), jednostka naukowa lub instytut badawczy. Również w zakresie formy prawnej koordynatora przepisy dają zatem szeroki wybór.

W wielu przypadkach w roli koordynatora w klastrze energii sprawdza się wyspecjalizowana spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Żeby taka spółka mogła być koordynatorem, musi działać na obszarze działania klastra, być członkiem tego klastra i być wskazana w porozumieniu klastrowym jako koordynator.

Dlaczego spółka się sprawdza?

Powodów, dla których spółka z o.o. sprawdza się w roli koordynatora, jest kilka. Po pierwsze, w umowie spółki można jej zagwarantować sprawne zarządzanie i proste zasady reprezentacji. Po drugie, spółka ma przejrzystą strukturę właścicielską, którą dzięki odpowiednim postanowieniom w dokumentach założycielskich można łatwo kontrolować. Po trzecie, spółka może skoncentrować swoją działalność na zadaniach koordynatora klastra, czyli może się wyspecjalizować w roli koordynatora. Gmina, czy jednostka naukowa lub instytut badawczy nie mają takiej możliwości.

Dodatkowo, warunki programów pomocowych nie stoją z reguły na przeszkodzie, by beneficjentem pomocy publicznej była spółka. W tym miejscu należy przypomnieć, że w klastrze, który nie ma podmiotowości prawnej, dofinansowania otrzymują poszczególni członkowie, np. koordynator, a nie sam klastrowy. Spółka z o.o. może też łatwo utrzymać się sama, np. z własnej działalności gospodarczej. Ma też wiele możliwości pozyskiwania finansowania z zewnątrz, m.in. w postaci wkładów wspólników na kapitał, dopłat, pożyczek, kredytów, obligacji itp. Jest to też forma „naturalna” dla działalności w sektorze energetycznym. Zgodnie natomiast z aktualnymi przepisami ustawy o OZE wykonywanie działalności energetycznej w ramach klastra energii jest realizowane w ramach koncesji wydanej dla koordynatora.

Dokumenty organizacyjne koordynatora

Przy sporządzaniu dokumentów organizacyjnych koordynatora (np. umowy spółki) warto mieć na uwadze, że koordynatorowi potrzebne są:

- prosta reprezentacja – żeby koordynator był napędem klastra działającym sprawnie, powinien mieć łatwość dokonywania czynności wobec osób trzecich (sprawdzi się np. wieloosobowy zarząd z prawem każdego członka zarządu do samodzielnej reprezentacji, dzięki czemu nawet jeśli jeden z menadżerów będzie niedostępny, inny będzie go mógł zastąpić);
- proste podejmowanie decyzji, czyli np. nie jest pożądane uzależnienie możliwości działania przez zarząd koordynatora w danych bieżących sprawach klastra od uprzedniego zwołania zgromadzenia wspólników, czy posiedzenia rady nadzorczej i ich zgody na dokonanie czynności;
- stabilność organów koordynatora, czyli ciągłość zarządzania;
- zapewnienie koordynatorowi jak najszerszych możliwości pozyskiwania finansowania - niektóre możliwości finansowania działalności koordynatora muszą zostać wprost wpisane do dokumentów organizacyjnych, żeby można je było zrealizować - np. w spółce z o.o. wspólnicy mogą wносить do spółki dopłaty tylko, jeżeli jest to przewidziane w umowie spółki; podobnie, można podwyższyć kapitał zakładowy takiej spółki bez wizyty u notariusza tylko pod warunkiem, że przewiduje to umowa spółki.

Umowy wykonawcze do porozumień klastrowych

W zależności od tego, jaką członkowie klastra obiorą strategię i jakie przedsięwzięcia będą realizować w ramach klastra, w dalszej działalności z reguły staje się konieczne zawieranie dodatkowych – obok porozumienia klastrowego – umów między takimi członkami. Ich celem jest ochrona interesów poszczególnych członków i ustalenie jasnych reguł współpracy w kontekście konkretnych wydarzeń w klastrze.

Dla przykładu, w razie realizacji wspólnej inwestycji wskazane jest zawarcie umowy precyzującej wzajemne prawa i obowiązki, korzyści oraz ciężary członków klastra związane z takim przedsięwzięciem. W przypadku otrzymania dofinansowania przez dany podmiot z uwagi na jego członkostwo w klastrze, konieczne jest zawarcie umowy w celu ochrony trwałości projektu, realizowanego w ramach dofinansowania, tj. w celu zapewnienia, że pewien oczekiwany od beneficjenta *status quo* nie ulegnie zmianie w wyniku działań innych członków klastra. Jeżeli w ramach współpracy w klastrze członkowie będą się dzielili kluczowymi dla nich informacjami np. tajemnicami przedsiębiorstwa konieczne stanie się z kolei uregulowanie szczegółowych zasad ochrony tych informacji i odpowiedzialności związanej z ich ujawnieniem nieuprawnionym osobom.

Podsumowując, kluczem do sukcesu inicjatywy klastrowej jest oprócz dobrej strategii i determinacji członków, także dobra organizacja klastra i koordynatora oraz jasne zasady współpracy. Czas i pomyślunek zainwestowany w sporządzenie odpowiednich, dostosowanych do specyfiki danego klastra, dokumentów organizujących współpracę na pewno się opłaci.

Autor: Nastazja Lisek, radca prawny, Kancelaria Prawna Piszcz i Wspólnicy