

## **Struktura klastra pod lupą – audyty organizacyjne w klastrach energii**

Wytwórcom energii z OZE 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 aktualnie dużą popularnością w branży. Wynika to stąd, że klastry są stosunkowo niesformalizowaną platformą wymiany wiedzy, doświadczeń i technologii między podmiotami z sektora gospodarki, nauki i służby publicznej. Współpracujący w ramach klastrów energii wytwórcy energii z OZE, jednostki naukowe, jednostki samorządu terytorialnego i (inni) członkowie lokalnych społeczności osiągają z takiej wymiany wymierne korzyści, ucząc się od siebie nawzajem, promując się i wspólnie rozwijając inicjatywy społeczne oraz biznesowe – w tym projekty inwestycyjne.

### **Dobra organizacja – klucz do sukcesu**

Kluczem do sukcesu inicjatywy klastrowej jest między innymi dobra organizacja. Dotyczy to zarówno współpracy między członkami klastra, jak i samego koordynatora, czyli siły napędowej w klastrze i jego reprezentanta. Podstawą wspomnianej dobrej organizacji są odpowiednio sporządzone dokumenty „założycielskie” klastra i koordynatora.

### **Niektóre problemy trudno przewidzieć z góry**

Najlepiej byłoby, żeby dokumenty organizacyjne w klastrze były napisane dobrze od początku. Niestety nie zawsze tak jest. Wynika to między innymi z bezrefleksyjnego kopiowania dokumentów z innych klastrów – bez wyważenia, że każdy z nich ma inną specyfikę, innych członków, różne uwarunkowania lokalne i odmienną strategię. Jak pokazuje praktyka, dokumenty organizacyjne danego klastra powinny być natomiast „szyte na miarę”. Z drugiej strony, niektóre szczegółowe kwestie organizacyjne trudno przewidzieć z góry – występują dopiero po pewnym czasie od podpisania umowy klastra.

### **Audyty organizacyjne w klastrach**

Z przedstawionych powodów – szczególnie po pewnym czasie od założenia klastra - warto w klastrze przeprowadzić audyt organizacyjny. Chodzi tu o analizę:

- porozumienia klastrowego, które jest podstawą współpracy w ramach klastra,
- regulaminów i innych podobnych dokumentów,
- składu osobowego i dotychczasowych doświadczeń, w tym zakłóceń we współpracy, które pojawiały się w przeszłości.

Taka analiza pozwoli ustalić, jakie kwestie są organizacyjnymi „kulami u nogi” w klastrze energii.

### **Czego unikać w porozumieniach klastrowych**

Praktyka pokazuje, że błędy i niedociągnięcia w porozumieniach klastrowych są bardzo zróżnicowane. Poniżej kilka przykładów:

- **nadmiernie sformalizowane procedury podejmowania decyzji** – jak uzależnienie określonych rozstrzygnięć (także w mniej istotnych sprawach) od zachowania skomplikowanego trybu np. wniosku 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);
- **luki kompetencyjne** – wynikające ze wskazania w porozumieniu klastrowym zadań do wykonania, ale bez podania kto te zadania miałby realizować, co w praktyce prowadzi do tego, że poszczególnych zadań nie realizuje żaden członek klastra, albo próbuje je realizować kilku członków jednocześnie;
- **niedostateczne uregulowanie innych istotnych kwestii** np. związanych z pozbawieniem członkostwa w klastrze, zapewnieniem zaplecza biurowego dla inicjatywy klastrowej i jego finansowania, czy też zmianą porozumienia klastrowego.

Czasami okazuje się, że w porozumieniu klastrowym wskazano jako podstawę utraty członkostwa w klastrze nieopłacenie składek członkowskich za dany okres, a nie zastrzeżono, że taką podstawą może być też uporczywe blokowanie podejmowania decyzji w klastrze i działanie na szkodę innych członków. Co oczywiste, ta ostatnia sytuacja jest dużo bardziej problematyczna niż brak wpłaty składek., W takim przypadku pozostaje zatem poszukiwanie dostępnych rozwiązań na gruncie Kodeksu cywilnego.

### **Usprawnienie działalności koordynatora**

Audyt organizacyjny warto też przeprowadzić w ramach koordynatora klastra. Jest oczywiste, że koordynator tylko wtedy może sprawnie spełniać swoją rolę siły napędowej w klastrze, kiedy po jego stronie nie zachodzą żadne utrudnienia organizacyjne.

Z uwagi na to, że koordynator może działać w różnych formach prawnych (np. spółki, spółdzielni, stowarzyszenia, fundacji), zakres audytu musi być dostosowany do danej formy i powinien obejmować co najmniej dokumenty założycielskie (umowa spółki, statut), regulaminy, strukturę właścicielską koordynatora (skład osobowy), historię działalności etc.

### **Niefortunne postanowienia w dokumentach założycielskich koordynatora**

W przypadku koordynatorów będących spółdzielniami przykładem niefortunnego sformułowania w statucie może być np. wymóg, żeby niektóre uchwały walnego zgromadzenia były podejmowane w obecności 100 % członków. Wobec wspomnianego wymogu tak długo, jak wszyscy członkowie nie stawią się na zgromadzenie, dana uchwała nie będzie podjęta. Jeżeli planowana uchwała dotyczy stosunkowo błażej sprawy, nie stanowi to problemu, ale jeżeli dotyczy np. uchwały o powołaniu nowego zarządu w miejsce zarządu, który zrezygnował – do czasu zebrania się wszystkich członków w spółdzielni nie będzie zarządu.

Z powodu braku zarządu spółdzielnia nie będzie podejmowała żadnych czynności wobec osób trzecich. Nie będzie zatem mogła pełnić roli reprezentanta klastra, czego wymaga ustawa o OZE. W przypadku koordynatorów będących spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością, brak uregulowania kwestii dopłat wspólników pozbawia ich z kolei jednego z atrakcyjnych sposobów

dokapitalizowania. Podobnie jest w przypadku braku uregulowania w umowach spółek możliwości podwyższenia kapitału zakładowego do oznaczonej kwoty bez wizyty u notariusza.

### **Na błędy jest lekarstwo**

Zidentyfikowane w ramach audytu nieprawidłowości można wyeliminować, dokonując odpowiednich zmian w dokumentach organizacyjnych klastra. Należy przy tym mieć na względzie, że to, czego potrzebuje wspólnota klastrowa, 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.

Potrzeby koordynatora są podobne:

- proste zasady reprezentacji,
- proste i niezasochłonne procedury podejmowania decyzji,
- stabilność zarządzania (trwałość organów),
- jak najszersze możliwości pozyskiwania finansowania.

W razie zrealizowania tych podstawowych założeń szanse klastra na osiągnięcie założonych celów istotnie wrosną.

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