



System finansowy Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego



Opracowanie:

Edward Sulżycki

Gdańsk, październik 2011 r.

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Spis treści

1. Wstęp	2
2. Stan istniejący i kierunki rozwoju BKEE	3
2.1 Podstawowe informacje o klastrze	3
2.2 Misja, cel strategiczny i obszary działalności klastra	4
2.3 Wyniki benchmarkingu BKEE	8
2.4 BKEE docelowo jako Konsorcjum i Stowarzyszenie	9
3. Elementy systemu finansowego Konsorcjum BKEE	3
3.1 Program działalności Konsorcjum BKEE	3
3.2 Działalność operacyjna – typy projektów i koordynacja	12
3.3 Wykonawcy i źródła finansowania działalności operacyjnej i koordynacji	15
3.4 Konstrukcja systemu finansowego Konsorcjum BKEE	16
4. Koncepcja system finansowego Stowarzyszenia BKEE	18
4.1 Program działalności Stowarzyszenia BKEE	18
4.2 Typy projektów i działań – wykonawcy i źródła finansowania	18
4.3 Źródła finansowania Stowarzyszenia BKEE - podsumowanie	21
4.4 Zrzeszenie BKEE jako organizacja pożytku publicznego	
5. Koncepcja wprowadzenia odpłatności członków Stowarzyszenia BKEE za usługi ponadstandardowe	23
6. Program wdrożenia systemu wg proponowanej koncepcji	25

1. Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie koncepcji systemu finansowego Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego (BKEE), w dostosowaniu do przyjętej strategii rozwoju klastra, potrzeb jego członków, warunków zewnętrznych jego funkcjonowania, wniosków z benchmarkingu oraz koncepcji przyszłościowej formy organizacyjno – prawnej klastra.

Podstawowym założeniem przyjętym w niniejszym opracowaniu jest koncepcja funkcjonowania BKEE w postaci dwóch równoległych struktur: 1) Konsorcjum BKEE, oraz 2) Stowarzyszenia BKEE, powiązanych umową partnerską. Koncepcja ta przewiduje pełną swobodę uczestnictwa w jednej lub w drugiej, albo w obu strukturach. Układ ten narzuca konieczność rozpatrywania odrębnie: systemu finansowego Konsorcjum i systemu finansowego Stowarzyszenia.

Opracowanie obejmuje następujące zagadnienia:

- opis stanu istniejącego i koncepcji rozwoju BKEE, w tym: misji, strategii, rekomendacji z benchmarkingu oraz przyszłościowej koncepcji formy organizacyjnej klastra,
- elementy systemu finansowego Konsorcjum BKEE, zgodnego z podstawowymi ustaleniami umowy Konsorcjum, w dostosowaniu do typów realizowanych zadań (głównie przez lidera Konsorcjum i poszczególnych jego członków) oraz źródeł finansowania,
- koncepcję systemu finansowego Stowarzyszenia BKEE, w dostosowaniu do przyjętego programu rzeczowo – finansowego działalności, z uwzględnieniem źródeł finansowania,
- koncepcję wprowadzenia odpłatności członków Stowarzyszenia BKERE za usługi ponadstandardowe,
- program wdrożenia proponowanych zmian.

Podstawą wykonania opracowania były m.in. następujące ważniejsze prace, dokumenty i informacje:

- 1) Strategia rozwoju Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego, Gdańsk, październik 2009 r., uchwalona przez Zgromadzenie Członków Klastra,
- 2) Benchmarking klastrów w Polsce - 2010. Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny - Raport dyktowany. PARP, 2010.
- 3) Klastry w Województwie Pomorskim. PARP, Warszawa 2011.
- 4) Założenia formalne funkcjonowania Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego. ASCO Consulting. Gdańsk 2011.
- 5) Informacje Biura Koordynacyjnego BKEE przy Instytucie Maszyn Przepływowych PAN w Gdańsku – Lidera BKEE dotyczące bieżących działań i zamierzeń klastra.

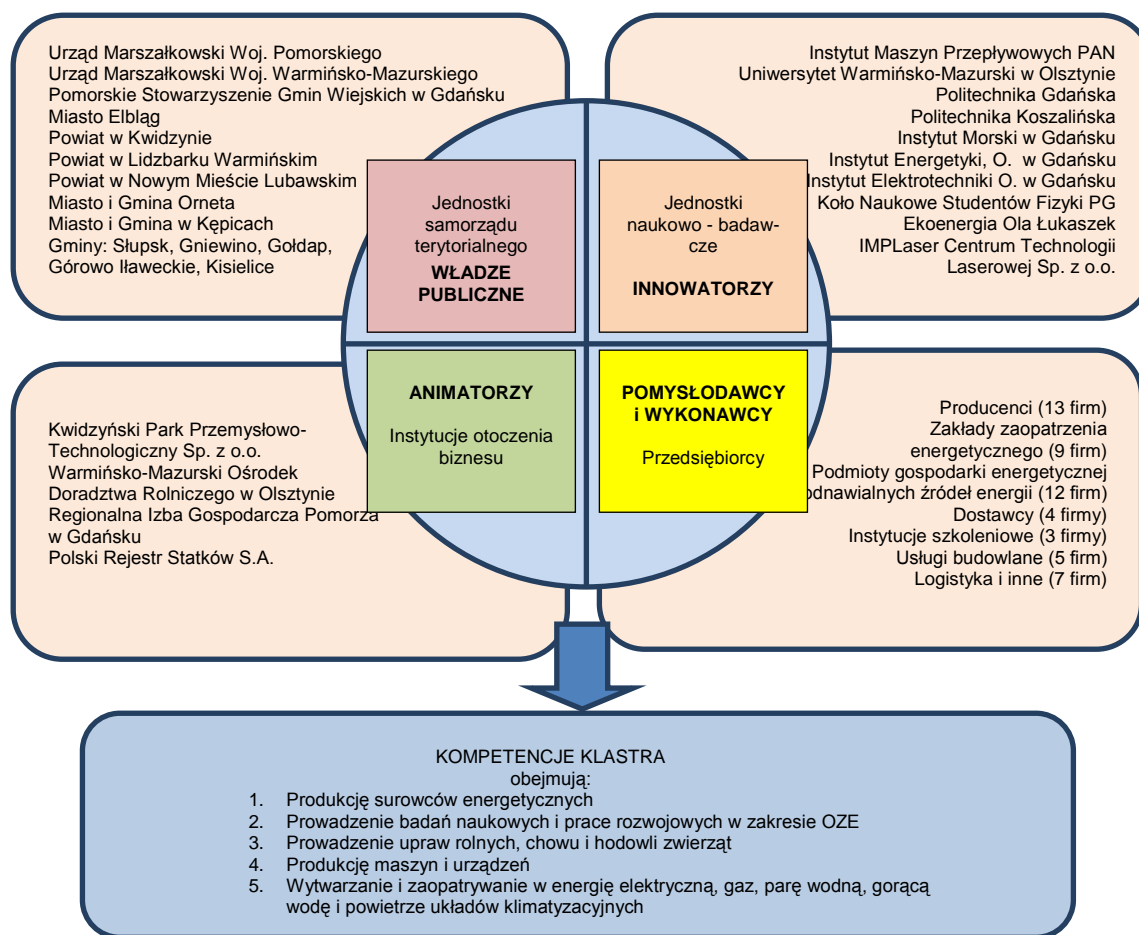
Opracowanie zostało wykonane w ramach realizacji Projektu pt.: „Wsparcie tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych w klastrze kluczowym Województwa Pomorskiego – Bałtyckim Klastrze Ekoenergetycznym”, dofinansowanego z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego 2007 – 2013, w ramach Osi priorytetowej 1. Rozwój i innowacje w MŚP, Działanie 1.5 Regionalna sieć transferu rozwiązań innowacyjnych, Poddziałanie 1.5.2 Wsparcie regionalnych procesów proinnowacyjnych.

2. Stan istniejący i kierunki rozwoju BKEE

2.1 Podstawowe informacje o klastrze

Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny powołany został w czerwcu 2007 r., z inicjatywy Instytutu Maszyn Przepływowych Polskiej Akademii Nauk w Gdańsku (IMP PAN) oraz Marszałków województw: Pomorskiego i Warmińsko – Mazurskiego. Współinicjatorami utworzenia BKEE były także: Uniwersytet Warmińsko - Mazurski (UW-M) w Olsztynie, Politechnika Gdańska, Politechnika Koszalińska, oraz kilka innych samorządów lokalnych, podmiotów gospodarczych i stowarzyszeń.

W strukturze branżowej BKEE można wyróżnić następujące sektory: 1) przedsiębiorców, 2) jednostki naukowo – badawcze, 3) instytucje otoczenia biznesu, oraz 4) jednostki samorządu terytorialnego. Łańcuch wartości i kompetencje klastra w ww. układzie przedstawia Rys. 1.



Źródło: Zmodyfikowany rysunek z opracowania: *Klustry w Województwie Pomorskim. PARP, Warszawa 2011*

Rys. 1. Łańcuch wartości i kompetencje BKEE

Jako formę organizacyjno – prawną klastra przyjęto konsorcjum. W momencie utworzenia, Konsorcjum BKEE liczyło 31 podmiotów. Do końca 2007 r. przyjęto dalszych 5 członków. W kolejnych latach przybywało członków: w 2008 r. – 5, w 2009 r. – 33, w 2010 r. - 6, w 2011 r. - 20 podmiotów. Wg stanu na koniec września 2011 r. BKEE liczył 100 podmiotów.

Zasięg terytorialny BKEE obejmuje dwa województwa w regionie Polski Północnej: Województwo Pomorskie i Województwo Warmińsko - Mazurskie.

Zgodnie z umową konsorcjum, organami BKEE są: 1) Rada Programowa, 2) Zarząd, oraz 3) jednostka koordynująca.

Rada Programowa jest najwyższym organem klastra. Wytacza on główne kierunki działania klastra, powołuje i odwołuje członków Zarządu klastra oraz zatwierdza plany pracy Zarządu. Zarząd jest organem zarządzającym klastra. Do zadań Zarządu należą: bieżące kierowanie działalnością klastra, kreowanie tematyki projektów i pomoc w ich przygotowaniu oraz koordynacja realizacji zatwierdzonych projektów.

Zaplecze techniczne Zarządu tworzą Biura koordynacyjne: Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego i Centrum Badań Energii Odnawialnej przy Uniwersytecie Warmińsko – Mazurskim oraz administracja IMP PAN.

Jednostką Koordynującą klastra jest IMP PAN. Jest on reprezentantem Konsorcjum BKEE w kontaktach zewnętrznych, posiada osobowość prawną i pełni funkcję lidera konsorcjum.

2.2 Misja, cel strategiczny i obszary działalności klastra

Misją BKEE jest wdrażanie idei szeroko rozumianej kogeneracji rozproszonej, tj. jednoczesnego wytwarzania energii cieplnej i elektrycznej w małej i średniej skali, oraz rozwój odnawialnych źródeł energii (OZE), opartych zwłaszcza o biomasę, a także wykorzystanie energii wiatru, słońca i wody.

Szczególną misją BKEE jest również transfer wiedzy i technologii w oparciu o bezpośrednie kontakty firm, jednostek edukacyjnych i naukowych oraz jednostki sektora publicznego. Poprzez te działania w sektorze OZE, BKEE stanowi instrument realizacji rozwoju społeczno - gospodarczego makroregionu Polski Północnej.

Jako cel strategiczny BKEE, w perspektywie do 2020 r., przyjęto: promowanie rozwoju odnawialnych źródeł energii (OZE) oraz poprawy efektywności energetycznej w regionach Polski Północnej, dla przyczynienia się do realizacji regionalnych strategii energetycznych i programów ochrony środowiska, w celu spełnienia wymagań pakietu klimatycznego 3 x 20 i rozwoju społeczno – gospodarczego regionu.

Założono, że docelowa specjalizacja branżowa BKEE obejmować będzie pełny kompleks problematyki bezpośrednio i pośrednio związanej z rozwojem wszystkich rodzajów OZE i szeroko rozumianej efektywności energetycznej.

Specjalizacja ta obejmować będzie następujące sfery:

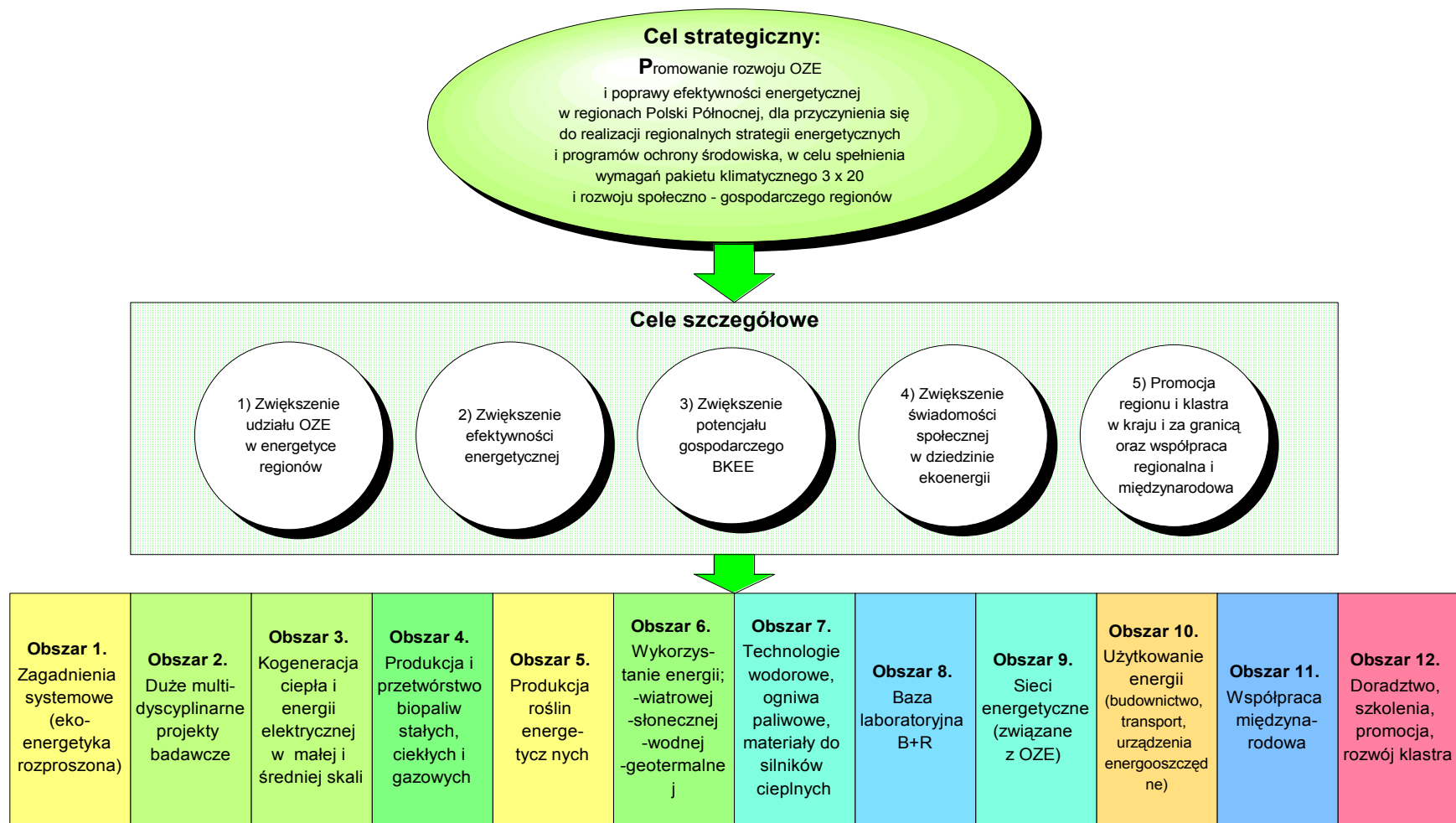
- produkcja surowców energetycznych (dotyczy głównie biomasy i biometanu),
- wytwarzanie energii w źródłach (biomasa, wiatr, słońce, woda i hydrotermia),
- wytwarzanie paliw stałych, płynnych (biodiesel, bioetanol, etc.) i gazowych (biometan, biowodór),
- przesył energii elektrycznej i ciepłej wytworzonej w OZE, oraz
- wykorzystanie energii w budynkach, instalacjach i urządzeniach.

BKEE będzie się angażował w podejmowanie wszystkich istotnych działań związanych z OZE i efektywnością energetyczną, we wszystkich powyższych sferach w pełnym cyklu, obejmującym:

- prace B+R w zakresie nowych technologii i urządzeń,
- projektowanie i produkcję urządzeń i instalacji dla potrzeb OZE,
- inwestycje w OZE i w sieci,
- eksploatację urządzeń i instalacji,
- użytkowanie energii.

Schemat struktury celów i obszarów działań BKEE przedstawia Rys.2, a powiązania celów z obszarami Tabela 1.

Potencjał klastra oraz strategia stały się podstawą uzyskania w 2009 r. przez BKEE statusu klastra kluczowego Województwa Pomorskiego, o znaczeniu ponadregionalnym, nadany decyzją Zarządu Województwa Pomorskiego, po wygraniu (jako jeden z dwóch klastrów) ogłoszonego otwartego konkursu.



Źródło: Strategia rozwoju Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego, Gdańsk, październik 2009.

Rys. 2. BKEE - Schemat struktury celów i obszarów działań

Tabela 1. Powiązania celów szczegółowych z obszarami

Lp.	Obszary	Cele szczegółowe				
		Zwiększenie udziału OZE w energetyce regionu	Zwiększenie efektywności energetycznej	Zwiększenie potencjału gospodarczego BKEE	Zwiększenie świadomości społecznej w dziedzinie ekoenergii	Promocja regionu i klastra w kraju i za granicą oraz współpraca regionalna międzynarodowa
1.	Zagadnienia systemowe (ekoenergetyka rozproszona)					
2.	Duże multidyscyplinarne projekty badawcze					
3.	Kogeneracji ciepła w małej i średniej skali					
4.	Produkcja i przetwórstwo biopaliw stałych, ciekłych i gazowych					
5.	Produkcja roślin energetycznych					
6.	Wykorzystanie energii wiatrowej, słonecznej, wodnej i geotermalnej					
7.	Technologie wodorowe i ogniwa paliwowe, nowe materiały do silników cieplnych					
8.	Laboratoria naukowe i B+R					
9.	Sieci energetyczne (do OZE)					
10.	Użytkowanie energii (budownictwo pasywne, termomodernizacja, transport, urządzenia energooszczędne)					
11.	Współpraca międzynarodowa					
12.	Doradztwo, szkolenia, promocja i rozwój klastra					

Źródło: Strategia rozwoju Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego, Gdańsk, październik 2009.

Ustalony w Strategii sposób finansowania BKEE przedstawia Tabela 2.

Tabela 2. Sposób finansowania działalności BKEE

Sym-bol	Typy projektów / rodzaj działalności	Główne obszary wg strategii	Wykonawcy	Źródła finansowania
A	Projekty realizowane indywidualnie przez członków klastra, przy współpracy klastra	3, 4, 5, 6, 10,11	Członkowie klastra realizujący projekt	Środki własne wykonawców projektu + pozyskane środki zewnętrzne
B	Projekty realizowane przez konsorcja składające się z członków klastra, ewentualnie z udziałem podmiotów z poza klastra	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10	jw.	jw.
C	Projekty realizowane bezpośrednio przez klaster na rzecz jego członków	8, 11, 12	Klaster	Środki własne klastra + pozyskane środki zewnętrzne
D	Projekty realizowane bezpośrednio przez klaster na zamówienia zewnętrzne	3, 4, 5, 6, 8, 10,11,12	Zamawiający	Środki zamawiającego

Źródło: *Strategia rozwoju Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego, Gdańsk, październik 2009.*

2.3 Wyniki benchmarkingu BKEE

W 2010 r. został przeprowadzony, przez firmę konsultingową Deloitte Business Consulting S.A., na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, benchmarking BKEE, na tle innych polskich klastrów. Benchmarking ten obejmował pięć obszarów: zasoby klastra, procesy w klastrze, wyniki klastra, potencjał wzrostu oraz strategia klastra. Każdy z obszarów dzielił się na podobszary, w ramach których przypisano poszczególne wskaźniki.

Analiza ta wykazała, że wyniki BKEE przewyższają średni poziom reprezentowany przez klastry w Polsce. Uznano, że Klaster działa aktywnie w sposób wielowymiarowy i, jak wynika z analizy, przynosi wymierne korzyści. Wskazuje się m.in. na posiadanie przez BKEE bardzo dobrej strategii działania¹.

W analizie wskazano jednak, że pomimo dobrych wyników, BKEE musi dalej doskonalić swoje działania, aby w konsekwencji zbliżyć się do wzorca. Największe rozbieżności w stosunku do wzorca pojawiają się w obszarze zasobów i wyników klastra (wyniki dwukrotnie słabsze od benchmarku).²

W ramach benchmarkingu BKEE dokonano również analizy SWOT klastra, określając mocne i słabe strony BKEE oraz szanse i zagrożenia dla rozwoju klastra. Przeważają silne strony i szanse. Jednak są również słabości i zagrożenia, z których z punktu widzenia przedmiotu niniejszego opracowania istotne są następujące:

¹ Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny – Raport dedykowany, str.30.

² ibidem

- 1) Słabą stroną klastra jest „Brak alternatywnych źródeł finansowania działalności klastra (np. składek członkowskich)”.
- 2) Zagrożeniem dla rozwoju klastra jest „Zmiana kierunku finansowania publicznego”.
- 3) Zagrożeniem jest również „Konkurencja innych klastrów ekoenergetycznych”.

Ważniejsze rekomendacje, zawarte w benchmarkingu BKEE, istotne z punktu widzenia przedmiotu niniejszego opracowania, przedstawiają się jak niżej³:

- 1) Brak jest satysfakcjonujących możliwości finansowania rozwoju klastra. Samodzielność finansowa klastra jest niezbędna dla trwałości struktury klastrowej, w szczególności dla działalności komercyjnej, w której udział przedsiębiorstw jest dominujący.
- 2) Należy rozważyć wprowadzenie rozwiązań umożliwiających uniezależnienie się od zewnętrznych źródeł finansowania, poprzez wykorzystanie, m.in. takich mechanizmów, jak:
 - pozyskiwanie środków w wyniku pobierania określonego procentu wartości każdej umowy pozyskanej przez przedsiębiorstwa dzięki członkostwu,
 - pozyskiwanie środków dzięki realizacji wspólnych zamówień na rzecz członków klastra,
 - ubieganie się o pomoc publiczną z budżetu regionu lub gmin,
 - pozyskiwanie dodatkowych dotacji i kontraktów państwowych, darowizn, spadków, i zapisów ofiarności prywatnej oraz odsetek bankowych.

Fundusze pozyskiwane dzięki stosowaniu ww. mechanizmów mogłyby być przekazywane na bieżącą działalność klastra, w tym na biuro oraz niezbędne wydatki związane z jego prowadzeniem, jak również stanowić środki na projekty rozwojowe klastra.

Jako pierwszy z czterech kluczowy obszar doskonalenia BKEE wymienia się m.in. „Stworzenie alternatywnych mechanizmów finansowania”, z terminem realizacji 1 – 3 lat.

2.4 BKEE docelowo jako Konsorcjum i Stowarzyszenie

Aktualnie formą organizacyjno – prawną BKEE jest konsorcjum. Liderem konsorcjum BKEE jest IMP PAN.

W przypadku klastrów możliwe są jednak jeszcze inne formy organizacyjno - prawne, takie jak np.: fundacja, stowarzyszenie, spółka akcyjna, a nawet spółka z o.o. Przyjęta Strategia rozwoju BKEE, jako docelową formę organizacyjno – prawną klastra, wskazała stowarzyszenie.

W celu rozstrzygnięcia tego dylematu we wrześniu 2011 r. przeprowadzono analizę możliwych form organizacyjno – prawnych BKEE, w szczególności z punktu widzenia problemów finansowania i sformułowano wnioski co do kształtowania tej formy na przyszłość.⁴

Z zawartego w ww. opracowaniu porównania poszczególnych elementów charakterystyk konsorcjum i stowarzyszenia wynika, że obie formy posiadają istotne wady i zalety.

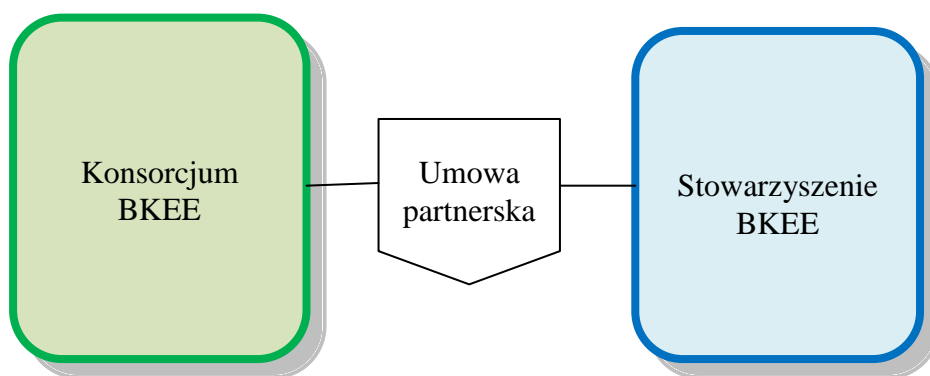
³ Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Bałtycki Klastr Ekoenergetyczny – Raport dedykowany, str.34- 37.

⁴ Założenia formalne funkcjonowania Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego. ASCO Consulting, Gdańsk, wrzesień 2011.

W niektórych przypadkach zdecydowanie przeważa formuła konsorcjum, w innych forma organizacyjno – prawna stowarzyszenia.

Wskazano jednak, że formy te można potraktować nie jako konkurencyjne, a jako komplementarne. Możliwe jest bowiem równoległe funkcjonowanie obu tych struktur. Stosowana byłaby przy tym zasada całkowitej dobrowolności uczestnictwa w obu strukturach, tj. w konsorcjum i w stowarzyszeniu, co sprowadzałoby się do sytuacji, że można być członkiem jednej z tych struktur albo obu. Wzajemne relacje pomiędzy obu strukturami zostałyby uregulowane w umowie partnerskiej.

Schemat docelowej struktury organizacyjnej BKEE w postaci dwóch równoległych struktur - konsorcjum i stowarzyszenie przedstawia Rys. 3.



Rys. 3. Schemat docelowej struktury organizacyjnej BKEE jako dwóch równoległych struktur - konsorcjum i stowarzyszenia

Utrzymanie formy konsorcjum BKEE pozwala na zachowanie i maksymalne wykorzystanie jego potencjału naukowego, gospodarczego i marketingowego, co wyraża się m.in. w postaci statusu klastra kluczowego.

Utworzenie równoległej struktury w postaci Stowarzyszenia BKEE, pozwala osiągnąć wszystkie korzyści wynikające z posiadania osobowości prawnej oraz statusu organizacji pozarządowej, otoczenia biznesu, posiadającej status organizacji pożytku publicznego. Wyraża się to m.in. poprzez możliwość występowania jako wnioskodawca i beneficjent dofinansowania zewnętrznego.

Warto zauważyć, że Stowarzyszenie BKEE może uzyskać status organizacji pożytku publicznego funkcjonującej na podstawie Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie⁵. Organizacje pożytku publicznego, w ramach realizacji zadań społecznie użytecznych, mogą otrzymywać dotacje, mogą też być zwalniane z podatku dochodowego, od nieruchomości, opłaty skarbowej, opłat sądowych, podatku od czynności cywilnoprawnych.

Elementy charakterystyki Konsorcjum BKEE i Stowarzyszenia BKEE przedstawia Tabela 3.

⁵ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873, z późn. zm.).

Tabela 3. Elementy charakterystyki Konsorcjum BKEE i Stowarzyszenia BKEE

Lp.	Element	Konsorcjum	Stowarzyszenie	Uwagi
1	2	3	4	5
1.	Członkowie	Osoby prawne	Osoby fizyczne i osoby prawne ¹⁾	1) tylko jako członkowie wspierający
2.	Liczba członków	Dowolna	min. 3 lub 15 ²⁾	2) 3 – stowarzyszenie zwykłe, 14 - stowarzyszenie rejestrowane
3.	Dokument powołujący	Umowa konsorcjum	Statut	
4.	Osobowość prawna	Nie	Tak	
5.	Władze	Brak władz Jest lider	Zarząd Rada Programowa Komisja Rewizyjna	
6.	Rejestracja w KRS	Nie	Tak ³⁾	3) tylko stowarzyszenie rejestrowane
7.	Majątek	Nie	Tak	
8.	Status klastra kluczowego	Tak	Nie	
9.	Potencjał naukowo - badawczy i gospodarczy	B. duży	Mały	
10.	Możliwość realizacji dużych projektów badawczych i wdrożeniowych	Tak – poprzez tworzenie konsorcjów przez zainteresowane podmioty	Nie	
11.	Możliwość realizacji mniejszych projektów	Tak	Tak	
1	2	3	4	5
12.	Możliwość prowadzenia działalności o charakterze ciągłym na rzecz członków (szkolenia, promocja, współpraca zagraniczna, etc.)	Tak - koordynator	Tak	
13.	Status organizacji pozarządowej	Nie	Tak	
14.	Możliwość statusu organizacji pożytku publicznego	Nie	Tak	
15.	Źródła finansowania	Środki własne członków oraz uzyskane przez nich dofinansowanie	Dotacje, dofinansowanie zewnętrzne, składki, działalność gospodarcza - non profit	
16.	Beneficjent dofinansowania projektów z funduszy UE i innych	Koordynator – Tak ⁴⁾ Jako całość – Nie Konsorcja dla konkretnych projektów - Tak	Tak	4) Bezpośrednim beneficjentem jest lider konsorcjum (koordynator klastra)
17.	Podatnik podatku dochodowego o osób prawnych oraz VAT	Nie	Tak	

Źródło: Założenia formalne funkcjonowania Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego. ASCO Consulting. Gdańsk 2011.

3. Elementy system finansowego Konsorcjum BKEE

3.1 Program działalności Konsorcjum BKEE

W przyjętej Strategii rozwoju BKEE (Rys. 2) przewidziane jest 12 obszarów działalności klastra. Są to:

- 1) Zagadnienia systemowe (ekoenergetyki rozproszona);
- 2) Duże multidyscyplinarne projekty badawcze;
- 3) Kogeneracja ciepła w małej i średniej skali;
- 4) Produkcja i przetwórstwo biopaliw stałych, ciekłych i gazowych;
- 5) Produkcja roślin energetycznych;
- 6) Wykorzystanie energii wiatrowej, słonecznej, wodnej i geotermalnej;
- 7) Technologie wodorowe i ogniwa paliwowe, nowe materiały do silników cieplnych;
- 8) Laboratoria naukowe i B+R;
- 9) Sieci energetyczne (do OZE);
- 10) Użytkowanie energii (budownictwo pasywne, termomodernizacja, transport, urządzenia energooszczędne);
- 11) Współpraca międzynarodowa; oraz
- 12) Doradztwo, szkolenia, promocja i rozwój klastra.

Konsorcjum BKEE będzie się angażowało w podejmowanie wszystkich istotnych działań związanych z OZE i efektywnością energetyczną, we wszystkich powyższych sferach w pełnym cyklu, obejmującym: prace B+R w zakresie nowych technologii i urządzeń, projektowanie i produkcję urządzeń i instalacji dla potrzeb OZE, inwestycje w OZE i w sieci, eksploatację urządzeń i instalacji oraz użytkowanie energii.

3.2 Działalność operacyjna - typy projektów i koordynacja

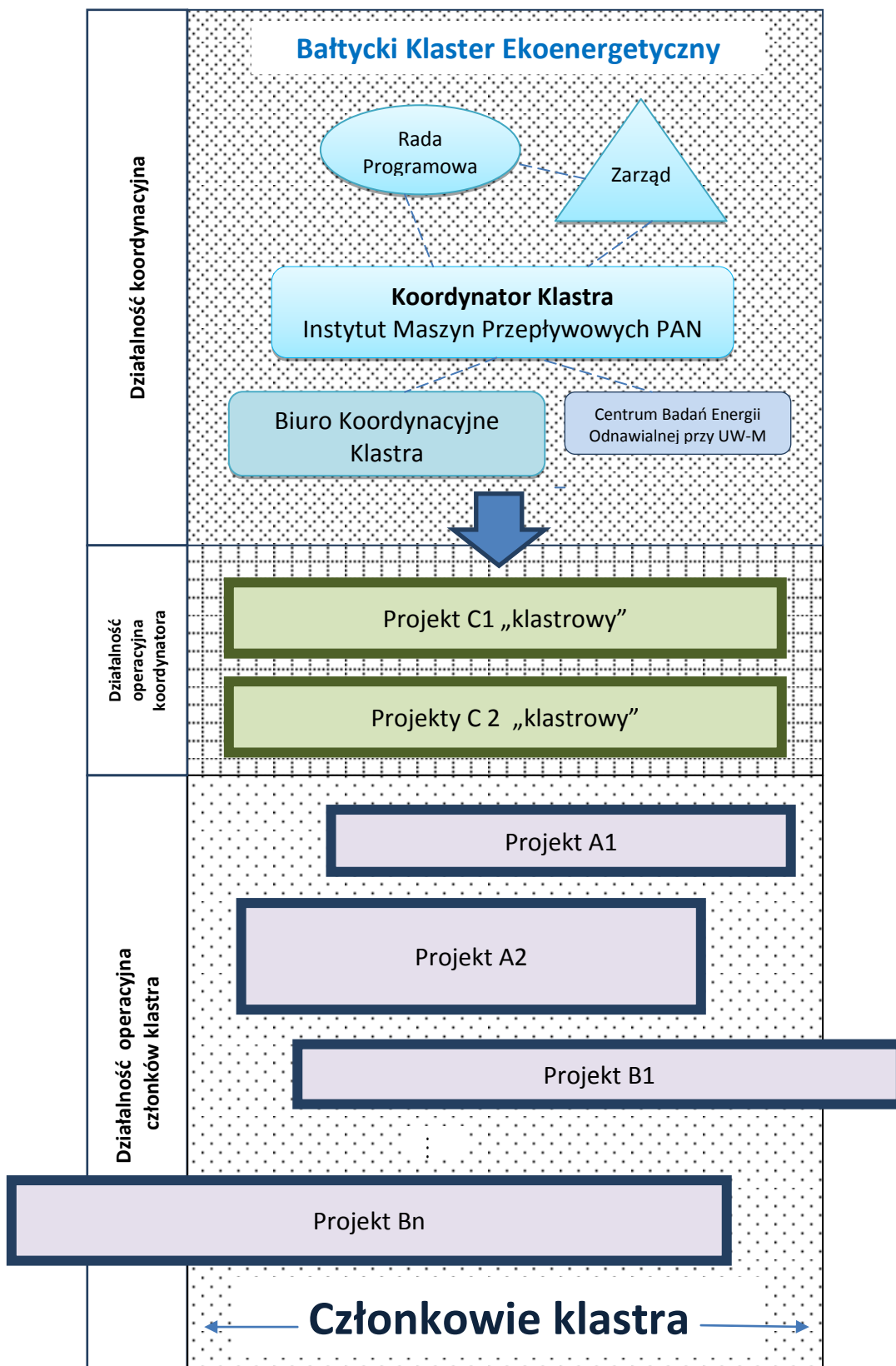
Ze względu na wykonawców i sposób finansowania w działalności operacyjnej Konsorcjum BKEE, wyróżnić można trzy z czterech wymienionych w Tabeli 2 typów projektów (działań):

- A. Projekty realizowane indywidualnie przez członków klastra, przy współpracy klastra.
- B. Projekty realizowane przez konsorcja składające się z członków klastra, ewentualnie z udziałem podmiotów spoza klastra.
- C. Projekty realizowane przez klaster na rzecz jego członków, jednak de facto nie przez klaster, a przez jego Koordynatora, tj. IMP PAN.

Warto zauważyć, że Konsorcjum BKEE nie może realizować działań typu D., tj. projektów, które byłyby realizowane bezpośrednio przez klaster na zamówienia zewnętrzne + np. płatne usługi konsultacyjne.

W działalności Konsorcjum BKEE występuje natomiast obszar działalności koordynacyjnej (zarządczej), którą prowadzą organy Klastra, tj. Rada Programowa i Zarząd, wspomagane przez Biuro Koordynacyjne Klastra zlokalizowane w siedzibie Koordynatora, tj. IMP PAN, z którym współdziała Centrum Energii Odnawialnej przy UW - M w Olsztynie.

Podział na obszary i typy projektów (działań) realizowanych w ramach działalności koordynacyjnej i operacyjnej Konsorcjum BKEE przedstawia Rys. 4.



Rys. 4. Podział na obszary działalności koordynacyjnej i operacyjnej oraz typy projektów (działań) w Konsorcjum BKEE

W ramach działalności operacyjnej, przykładami projektów typu A, podejmowanych przez poszczególnych członków klastra, są przedsięwzięcia oraz działania, które nie wymagających złożonej kooperacji i w związku z tym mogą być realizowane przez nich samodzielnie, takie jak:

- przygotowanie i uruchamianie produkcji nowych, innowacyjnych wyrobów, zwłaszcza z dziedziny OZE,
- inwestycje w budowę i rozbudowę OZE, takich jak np. farmy wiatrowe, biogazownie, panele słoneczne, małe elektrownie wodne, itp.,
- rozwój plantacji roślin energetycznych, zagospodarowanie odpadów komunalnych biodegradowalnych oraz uruchamiania na ich bazie produkcji biomasy oraz biopaliw,
- rozwój kapitału ludzkiego poprzez doradztwo, promocję, szkolenia i doskonalenia pracowników, zwłaszcza w dziedzinie OZE.

Przykładami projektów typu B podejmowanych przez konsorcja tworzone przez poszczególnych członków BKEE, z udziałem innych członków klastra, ale również jednostek spoza BKEE, w tym międzynarodowych, wymagające współpracy wielu jednostek nauki i przemysłu, są złożone projekty B + R, takie jak:

- „Modelowe kompleksy agroenergetyczne jako przykład kogeneracji rozproszonej opartej na lokalnych i odnawialnych źródłach energii” (Konsorcjum: IMP PAN, UW-M i inni).
- „Opracowanie zintegrowanych technologii wytwarzania paliwa z biomasy, odpadów rolniczych i innych” (Konsorcjum: IMP PAN – Grupa ENERGA).
- Udział w projektach międzynarodowych, jak np. w pilotażowym systemów innowacyjnych i klastrów BSR InnoNet, a także INTERREG IVC: Coach BioEnergy (CBEO - UWM), Bioenergy Promotion (IMP PAN) oraz „PEA - Alternatywna Energia dla Sektora Publicznego” (IMP PAN), 7 Program Ramowy: EuroBioRef – European Multilevel Integrated Biorefinery Design for Sustainable Biomass Processing (CBEO-UWM), AGREE – AGRiculture and Energy Efficiency (zatwierdzony do finansowania) (CBEO-UWM).

W ramach działalności operacyjnej mogą być również prowadzone projekty typu C realizowane na rzecz członków BKEE, jednak nie przez Konsorcjum BKEE, a przez jego Koordynatora, tj. IMP PAN. Przykładami takich projektów są:

- „Rozwój Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego - poprzez opracowanie strategii i promocję na terenie województwa pomorskiego” (IMP PAN).
- „Wsparcie tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych w Klastrze Kluczowym Województwa Pomorskiego - Bałtyckim Klastrze Ekoenergetycznym” (IMP PAN z udziałem NKEO).
- „Rozwój bazy badawczej i pomiarowej dla potrzeb przedsiębiorstw skupionych w BKEE” (IMP PAN, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna i Grupa ENERGA).
- „Pomorska Akademia Energetyki” - Szkolenia i doradztwo w celu wzmocnienia kapitału ludzkiego w 26 firmach zrzeszonych w BKEE (KPPT, IMP PAN).

3.3 Wykonawcy i źródła finansowania działalności operacyjnej i koordynacji

Jak wynika z powyższych rozważań, wykonawcami i źródłami finansowania działalności operacyjnej Konsorcjum BKEE, w postaci projektów typu A, B i C realizowanych umownie w ramach Konsorcjum BKEE, a de facto przez poszczególnych jego członków, samodzielnie lub poprzez tworzenie specjalnych konsorcjów (partnerstw), są poszczególni członkowie Klastra, w tym jego Koordynator.

Źródłami finansowania tej działalności są środki własne zainteresowanych podmiotów, wspomagane kredytami preferencyjnymi i komercyjnymi oraz pozyskanym przez nie dofinansowaniem zewnętrznym, m.in. z Programów Operacyjnych Narodowej Strategii Spójności 2007 – 2013, tj.:

- PO Innowacyjna Gospodarka,
- PO Infrastruktura i Środowisko,
- PO Kapitał Ludzki,
- PO Rozwój Polski Wschodniej,
- Regionalny PO Województwa Pomorskiego,
- Regionalny PO Warmia i Mazury.

Innymi źródłami dofinansowania mogą być również takie programy jak: Siódmy Program Ramowy, Program Europejskiej Współpracy Terytorialnej, Norweski Mechanizm Finansowy, Polsko – Szwajcarski Program Współpracy, Intelligent Energy, itp.

Jest to zgodne z zapisami Umowy Konsorcjum BKEE, która stanowi, że realizacja i finansowanie zadań stojących przed klastrem odbywać się ma poprzez: wykorzystanie funduszy UE w ramach centralnych i regionalnych Programów Operacyjnych oraz wykorzystanie innych środków celowych, w tym środków własnych firm i innych podmiotów zaangażowanych w realizację projektów lub współfinansowanie projektów.

Przyjęty do dalszych rozważań, zgodny ze Strategią sposób finansowania projektów typu A, B i C przez Konsorcjum BKEE przedstawiono w Tabeli 4.

Tabela 4. Wykonawcy i źródła finansowania działalności Konsorcjum BKEE

Sym-bol	Typy projektów / rodzaj działalności	Główne obszary wg strategii	Wykonawcy	Źródła finansowania
A	Projekty realizowane indywidualnie przez członków klastra, przy współpracy klastra	3, 4, 5, 6, 10,11	Członkowie klastra realizujący projekt	Środki własne wykonawców projektu + pozyskane środki zewnętrzne
B	Projekty realizowane przez konsorcja składające się z członków klastra, ewentualnie z udziałem podmiotów z poza klastra	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10	jw.	jw.
C	Projekty realizowane bezpośrednio przez klastery na rzecz jego członków	8, 11, 12	Koordynator (IMP PAN)	Środki własne Koordynatora + pozyskane środki zewnętrzne

Nie do końca rozstrzygniętą sprawą jest finansowanie działalności koordynacyjnej realizowanej przez organy Klastra, tj. Rada Programowa, Zarząd, oraz Biuro Koordynacyjne Klastra zlokalizowane w IMP PAN i współdziałające z nim Centrum Energii Odnawialnej przy UW - M w Olsztynie.

Umowa Konsorcjum BKEE nie przewiduje składek członkowskich. Występuje jedynie zapis, że członkowie-sygnatariusze, których przedstawiciele są członkami Zarządu BKEE, pokrywają koszty uczestnictwa swoich przedstawicieli w pracach tego organu, i że Zarząd, w drodze negocjacji z członkami - sygnatariuszami, ustali zasady pokrywania pozostałych kosztów administracyjnych funkcjonowania klastra.

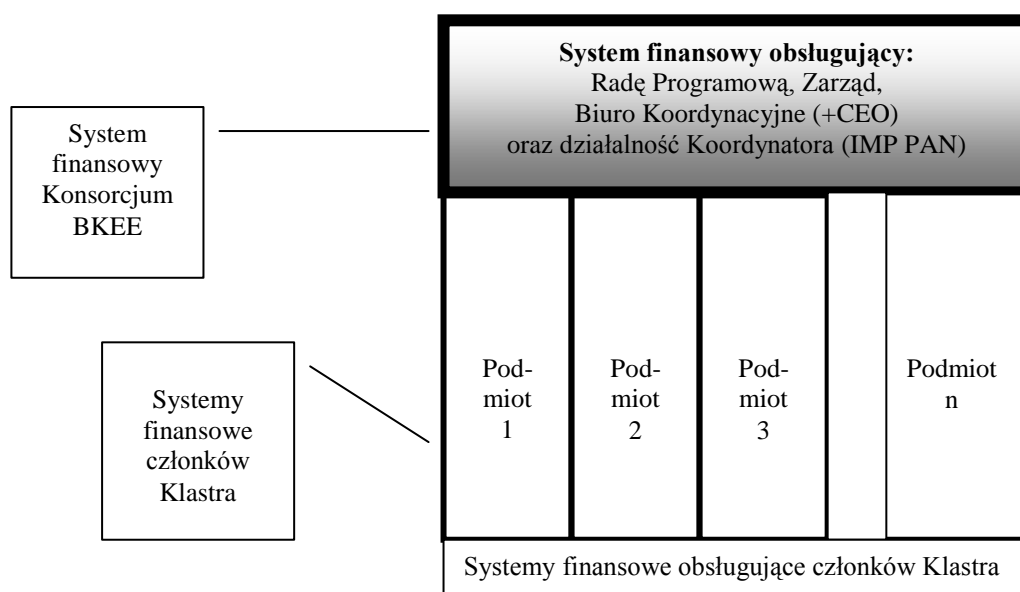
W praktyce zasady powyższe nie są stosowane i koszty funkcjonowania ww. ciał pokrywane są przez Koordynatora tj. IMP PAN w ramach projektów typu C, na które uzyskano dofinansowanie zewnętrzne. Finansowanie udziału Centrum Energii Odnawialnej w tych działaniach zapewnia UW – M w Olsztynie.

3.4 Konstrukcja systemu finansowego Konsorcjum BKEE

Na podstawie ww. rozważań przyjmuje się, że system finansowy Konsorcjum BKEE należy rozpatrywać na dwóch poziomach:

- poziom koordynacji, za który odpowiedzialne są organy Klastra, tj. Rada Programowa, Zarząd, Biuro Koordynacyjne Klastra (wspomagane przez Centrum Energii Odnawialnej przy UW – M) oraz Koordynator, tj. IMP PAN;
- poziom operacyjny, za który odpowiedzialne są poszczególne podmioty – członkowie Klastra (w tym także Koordynator) realizujące konkretne projekty - indywidualnie lub jako konsorcja (partnerstwa).

Tak rozumianą strukturę systemu finansowego Konsorcjum BKEE przedstawia Rys. 5.



Rys. 5. Struktura systemu finansowego Konsorcjum BKEE

Oznacza to, że system finansowy Konsorcjum BKEE sprowadza się w praktyce do obsługi szeroko rozumianej działalności koordynacyjnej realizowanej przez organy Klastra, tj.: Radę Programową, Zarząd, Biuro Koordynacyjne Klastra (wspomagane przez Centrum Energii Odnawialnej przy UW – M) oraz Koordynatora, tj. IMP PAN.

Nie założono wprowadzenia w ramach Konsorcjum BKEE składek członkowskich za ewentualne usługi ponadstandardowe. Przy takiej konstrukcji Konsorcjum byłoby to bardzo trudne a nawet niemożliwe. Dlatego proponuje się je wprowadzić dopiero w Stowarzyszeniu BKEE.

Przy tych założeniach przyjmuje się następujące zasady funkcjonowania systemu finansowego Konsorcjum BKEE:

- 1) Podstawą funkcjonowania systemu finansowego Konsorcjum BKEE będzie roczne planowanie rzeczowo – finansowe działalności koordynacyjnej.
- 2) W tym celu Biuro Koordynacyjne, do końca listopada roku poprzedniego, na rok następny, opracowuje projekt budżetu, w ujęciu rzeczowym, z określeniem przychodów oraz wydatków.
- 3) Jako zasadę przyjmuje się finansowanie przedmiotowej działalności głównie z prowadzonych przez Koordynatora projektów „klastrowych” typu C, na które uzyskane zostało dofinansowanie zewnętrzne.
- 4) W przypadku braku dostatecznej ilości środków na realizację ustalonych zadań rzeczowych, projekt budżetu musi zawierać propozycję sposobu ich uzyskania (np. partycypacja zainteresowanych członków Klastra).
- 5) Projekt budżetu, po zaopiniowaniu przez Radę Programową uchwalany jest przez Zarząd Klastra.
- 6) Środki na realizację ustalonych w budżecie zadań uruchamia Prezes Zarządu. Zarząd może upoważnić Biuro Koordynacyjne do samodzielnego dysponowania wydatkami do wysokości ustalonego limitu.
- 7) Zmiany zatwierdzonego budżetu dokonywane są w takim samym trybie jak jego uchwalenie.
- 8) Po zakończeniu roku kalendarzowego, do końca stycznia roku następnego, Biuro Koordynacyjne sporządza rozliczenie wpływów i wydatków i przedkłada je do akceptacji Radzie Programowej i Zarządowi.
- 9) Powyższe ustalenia nie naruszają obowiązujących zasad planowania i rozliczania wydatków związanych z realizacją działalności statutowej Koordynatora Klastra, tj. IMP PAN oraz innych członków Klastra, w związku z prowadzonymi przez nich projektami, w tym tych, które uzyskały dofinansowanie zewnętrzne, np. z funduszy UE.

Poza systemem finansowym Konsorcjum BKEE pozostają systemy finansowe Koordynatora Klastra tj. IMP PAN oraz wszystkich jego członków realizujących konkretne projekty.

Systemy te regulują obowiązujące przepisy prawa, takie jak: ustawa o rachunkowości, ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawa o finansach publicznych, ustawa o podatku od towarów i usług, ustawa o pomocy publicznej, itd.. W odniesieniu do poszczególnych członków Klastra, którzy są beneficjentami dofinansowania, zastosowanie mają również odpowiednie przepisy i wymagania instytucji zarządzających programami.

4. Koncepcja systemu finansowego Stowarzyszenia BKEE

4.1 Program działalności Stowarzyszenia BKEE

Z przyjętych w Strategii rozwoju BKEE (Rys. 2) 12 obszarów działalności klastra, dla proponowanego Stowarzyszenia BKEE, ze względu na jego mniejszy potencjał, przewiduje się węższy zakres obszarów. Są to:

- 1) Kogeneracja ciepła w małej i średniej skali;
- 2) Produkcja i przetwórstwo biopaliw stałych, ciekłych i gazowych;
- 3) Produkcja roślin energetycznych;
- 4) Wykorzystanie energii wiatrowej, słonecznej, wodnej i geotermalnej;
- 5) Użytkowanie energii (budownictwo pasywne, termomodernizacja, transport, urządzenia energooszczędne);
- 6) Współpraca międzynarodowa; oraz
- 7) Doradztwo, szkolenia, promocja i rozwój klastra.

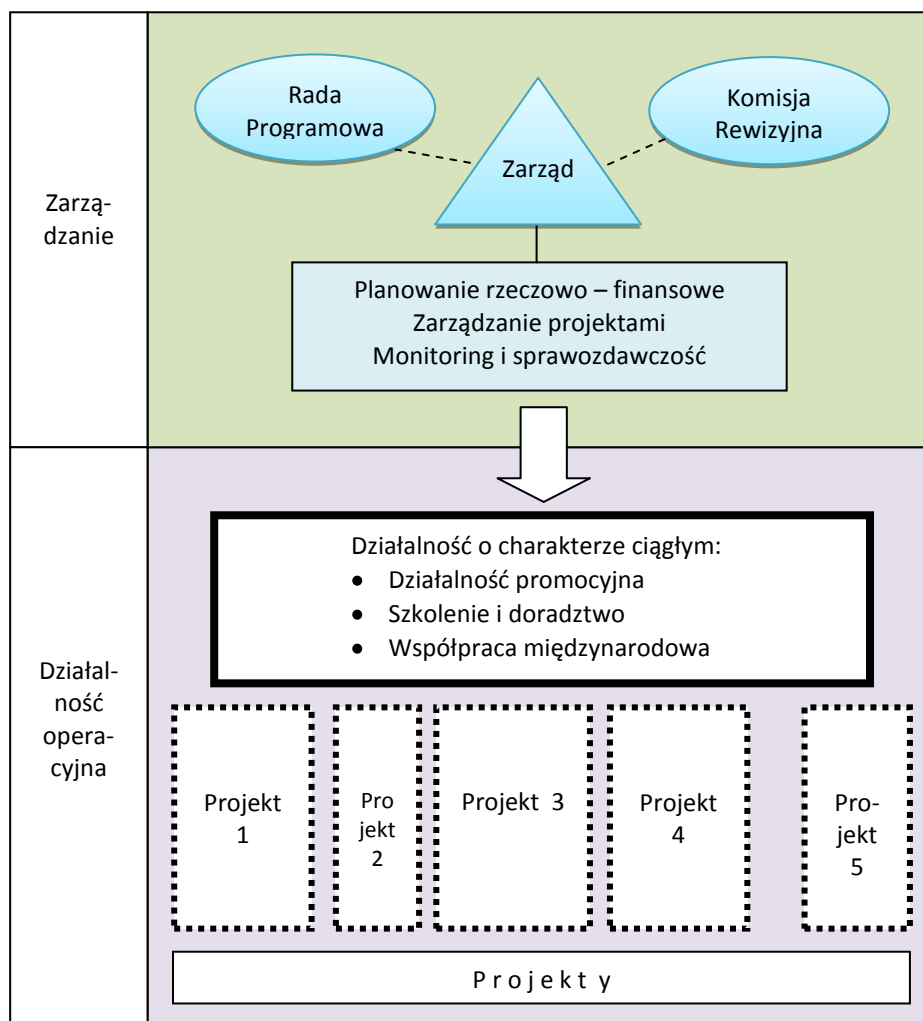
Zakłada się, że Stowarzyszenie BKEE będzie się angażowało w podejmowanie działań związanych z OZE i efektywnością energetyczną, w powyższych sferach, w zakresie mniejszych projektów B + R oraz współpracy międzynarodowej, doradztwa, szkolenia, promocji i rozwoju klastra.

4.2 Typy projektów i działań – wykonawcy i źródła finansowania

Ze względu na wykonawców i sposób finansowania działalności operacyjnej Stowarzyszenia BKEE, wyróżnić można dwa z czterech wymienionych w Tabeli 2 typów projektów (działań):

- C. Projekty realizowane przez klaster na rzecz jego członków.
- D. Projekty realizowane bezpośrednio przez klaster na zamówienia zewnętrzne.

Podział na obszary i typy projektów (działań) realizowanych w ramach działalności operacyjnej i koordynacyjnej Stowarzyszenia BKEE przedstawia Rys. 6.



Rys. 6. Podział na obszary działalności operacyjnej i koordynacyjnej oraz typy projektów (działań) w Stowarzyszeniu BKEE

W ramach działalności operacyjnej, przykładami projektów typu C, podejmowanych przez Stowarzyszenie BKEE, na rzecz członków Klastra, będą przedsięwzięcia oraz działania, które będą miały charakter szeroko rozumianego wsparcia działalności podstawowej tych podmiotów w dziedzinach: rozwoju OZE, poprawy efektywności energetycznej, transferu technologii z jednostek B + R do przemysłu, rozwoju powiązań kooperacyjnych, tworzenia wspólnej bazy laboratoryjnej, promocji, szkolenia i doskonalenia pracowników, doradztwa i współpracy międzynarodowej.

Działalność ta, w zależności od rodzaju i sposobu finansowania byłaby prowadzona częściowo w sposób ciągły i częściowo w postaci projektów.

Zakłada się, że działalność Stowarzyszenia BKEE mająca charakter projektów typu C byłaby finansowana głównie ze źródeł zewnętrznych, przede wszystkim z funduszy UE. Wnioskodawcą i beneficjentem byłoby Stowarzyszenie BKEE, a grupami docelowymi – zainteresowani członkowie Klastra (nie tylko Stowarzyszenia). Specyfikację działań, dla których można by uzyskać dofinansowanie dla takiej działalności przedstawia Tabela 5.

Tabela 5. Stowarzyszenie BKEE jako potencjalny beneficjenta dofinansowania

L. p.	Program / Działanie / Poddziałanie	Stowarzyszenie BKEE jako
1	2	3
1.	Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka	
	3.1. Inicjowanie działalności innowacyjnej	Centrum transferu technologii
	5.1. Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym	Osoba prawna prowadząca powiązania kooperacyjne
	5.2. Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym	Instytucja otoczenia biznesu działająca w sieciach
	5.4. Zarządzanie własnością intelektualną	Instytucja otoczenia biznesu
2.	Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko	
	9.3. Termomodernizacja obiektów użyteczności publicznej	Organizacja pozarządowa
3.	Program Operacyjny Kapitał Ludzki	
	2.1. Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki	Każdy podmiot
	4.2. Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym	J. w.
	6.2. Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia	J. w.
	6.3. Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich	J. w.
	8.1.1. Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw	J. w.
	8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie	J. w.
	8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw	J. w.
	9.5 Oddolne inicjatywy szkoleniowe na obszarach wiejskich	J. w.
4.	Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej	
	1.4. Promocja i współpraca - komponenty: promocja i współpraca	Stowarzyszenie
5.	Program Rozwoju Obszarów Wiejskich	
	123. Zwiększenie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej	Osoba prawna
6.	Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego	
	1.4. Systemowe wspieranie przedsiębiorczości	Jednostka otoczenia biznesu lub organizacja pozarządowa
	1.5.1 Infrastruktura dla rozwoju firm innowacyjnych	Stowarzyszenie, jednostka otoczenia biznesu lub organizacja pozarządowa
	1.5.2 Wsparcie regionalnych procesów proinnowacyjnych	J. w.
	1.6.1 Promowanie atrakcyjności regionu	Jednostka otoczenia biznesu lub organizacja pozarządowa
	1.6.2 Wspieranie międzynarodowej aktywności pomorskich przedsiębiorstw	J. w.
	2.1. Infrastruktura edukacyjna i naukowo – dydaktyczna	Organizacja pozarządowa
	5.4. Rozwój energetyki opartej na źródłach odnawialnych	J. w.
	5.5. Infrastruktura energetyczna i poszanowania energii	J. w.
7.	Regionalny Program Operacyjny Warmia i Mazury	
	1.1.3. Inwestycje infrastrukturalne tworzące powiązania kooperacyjne pomiędzy jednostkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi a przedsiębiorstwami	Jednostka otoczenia biznesu lub organizacja pozarządowa
	1.1.4. Budowa i rozbudowa klastrów o znaczeniu lokalnym i regionalnym	J. w.
	6.2.1 Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii	Organizacja pozarządowa
	6.2.2 Bezpieczeństwo ekologiczne	Organizacja pozarządowa

Źródło: Założenia formalne funkcjonowania Bałtyckiego Klastra Ekoenergetycznego. ASCO Consulting. Gdańsk 2011

Wsparcie finansowe dla projektów typu C Stowarzyszenie BKEE będzie mogło uzyskać także z innych programów, takich jak np.: Program Europejskiej Współpracy Terytorialnej, Norweski Mechanizm Finansowy, Polsko – Szwajcarski Program Współpracy, itp.

Za działalność, na którą uzyskano by dofinansowanie, Stowarzyszenie BKEE nie będzie mogło pobierać żadnego wynagrodzenia, chyba, że będzie chodziło o zapewnienie wymaganego udziału własnego końcowego beneficjenta (usługobiorcy z grupy docelowej).

Projekty (działania) typu C realizowane przez Stowarzyszenie BKEE będą mogły być również finansowane z innych, wymienionych w Ustawie – Prawo o stowarzyszeniach, źródeł, takich jak np.: dotacje, składki, działalność gospodarcza - non profit. Ma się tu na uwadze w szczególności możliwość ubiegania się Stowarzyszenia BKEE, jako organizacji pożytku publicznego, o dotacje na realizację zadań publicznych, ponieważ przedmiot działania Stowarzyszenia spełnia wymogi ustawowe.

Inaczej będzie z projektami typu D, które Stowarzyszenie BKEE będzie mogło podejmować na zamówienia zewnętrzne członków BKEE lub jednostek spoza Klastra, w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Od strony rzeczowej działalność ta będzie podobna do projektów (działań) typu C, jednak będą one musiały być płatne w całości przez zamawiającego. Wymogiem ustawowym jest wówczas, w przypadku stowarzyszenia, aby zyski z tej działalności były w całości przeznaczane na cele statutowe, a więc m.in. na projekty (działania) typu C.

Zagadnieniem wymagającym odrębnego rozpatrzenia jest problem składek członkowskich za usługi ponadstandardowe, które świadczyłoby Stowarzyszenie BKEE na rzecz członków Klastra. W przypadku, gdyby były one naliczane po kosztach własnych, mogłyby to być działalność typu C, jeśli natomiast z zyskiem, to typ D.

4.3 Źródła finansowania działalności Stowarzyszenia BKEE - podsumowanie

Jak wynika z powyższych rozważań, projekty (działania) typu C, realizowane przez Stowarzyszenie BKEE na rzecz członków Klastra, będą finansowane z pozyskanego przez dofinansowania zewnętrznego, m.in. z Programów Operacyjnych Narodowej Strategii Spójności 2007 – 2013, tj.:

- PO Innowacyjna Gospodarka,
- PO Infrastruktura i Środowisko,
- PO Kapitał Ludzki,
- PO Rozwój Polski Wschodniej,
- Regionalny PO Województwa Pomorskiego,
- Regionalny PO Warmia i Mazury.

Innymi źródłami dofinansowania będą również takie programy jak: Program Europejskiej Współpracy Terytorialnej, Norweski Mechanizm Finansowy, Polsko – Szwajcarski Program Współpracy, Intelligent Energy, itp.

Ponadto zakłada się, że Stowarzyszenie BKEE, jako organizacja pożytku publicznego, na te cele będzie mogło otrzymywać dotacje.

Dodatkowym źródłem dochodów Stowarzyszenia BKEE będzie wykonywanie projektów (działań) typu D, odpłatnie, w ramach działalności gospodarczej. Zyski z tej działalności będą przeznaczane na działalność statutową.

Przewiduje się też wprowadzenie składek członkowskich za świadczone usługi ponadstandardowe, np. naliczane dla członków Klastra bez zysku, a dla pozostałych z zyskiem.

Tak zweryfikowany sposób finansowania projektów typu C i D przez Stowarzyszenie BKEE przedstawiono w Tabeli 6.

Tabela 6. Wykonawcy i źródła finansowania działalności Stowarzyszenia BKEE

Sym-bol	Typy projektów / rodzaj działalności	Główne obszary wg strategii	Wykonawcy	Źródła finansowania
C	Projekty realizowane przez Stowarzyszenie BKEE na rzecz członków Klastra	8, 11, 12	Stowarzyszenie BKEE	Dofinansowanie zewnętrzne, dotacje, składki członkowskie za usługi ponadstandardowe, po kosztach własnych, zysk z działalności komercyjnej
D	Projekty realizowane przez Stowarzyszenie BKEE na zamówienia zewnętrzne	3, 4, 5, 6, 8, 10,11,12	Zamawiający	Środki zamawiającego, składki za usługi

4.4 Konstrukcja systemu finansowego Stowarzyszenia BKEE

Przy powyższych założeniach przyjmuje się następujące zasady funkcjonowania systemu finansowego Stowarzyszenia BKEE:

- 1) Podstawą funkcjonowania systemu finansowego Stowarzyszenia BKEE będzie roczne planowanie rzeczowo – finansowe działalności.
- 2) W tym celu Biuro Stowarzyszenia, do końca listopada roku poprzedniego, na rok następny, opracowuje projekt budżetu, w ujęciu rzeczowym, z określeniem przychodów oraz wydatków.
- 3) Projekt budżetu, po zaopiniowaniu przez Radę Programową uchwalany jest przez Zarząd Stowarzyszenia.
- 4) Środki na realizację ustalonych w budżecie zadań uruchamia Prezes Zarządu. Zarząd może upoważnić Biuro Stowarzyszenia do samodzielnego dysponowania wydatkami do wysokości ustalonego limitu.
- 5) Zmiany zatwierdzonego budżetu dokonywane są w takim samym trybie jak jego uchwalenie.
- 6) Po zakończeniu roku kalendarzowego, do końca stycznia roku następnego, Biuro Stowarzyszenia sporządza rozliczenie wpływów i wydatków i przedkłada je do akceptacji Radzie Programowej i Zarządowi.
- 7) Powyższe ustalenia nie naruszają obowiązujących zasad planowania i rozliczania wydatków związanych z realizacją działalności statutowej Stowarzyszenia, przepisów prawa dotyczących: rachunkowości, podatku dochodowego od osób prawnych i fizycznych, podatku od towarów i usług VAT, przepisów szczególnych oraz obowiązujących zasad kontroli i rozliczania środków uzyskanych z dofinansowania zewnętrznego, w tym z funduszy UE.

5. Koncepcja wprowadzenia odpłatności członków Stowarzyszenia BKEE za usługi ponadstandardowe

Jak to już wcześniej wspomniano, w Konsorcjum BKEE nie przewidziano składek członkowskich. W umowie konsorcjum ustalono jedynie, że członkowie-sygnatariusze, których przedstawiciele są członkami Zarządu BKEE, pokrywają koszty uczestnictwa swoich przedstawicieli w pracach tego organu, i że Zarząd, w drodze negocjacji z członkami - sygnatariuszami, ustali zasady pokrywania pozostałych kosztów administracyjnych funkcjonowania klastra.

W wynikach benchmarkingu, o których mowa w Rozdziale 2, p. 2.4, zalecono wprowadzenie takich opłat, wskazując jednocześnie na niebezpieczeństwo rezygnacji mniejszych podmiotów z uczestnictwa w Klastrze. Niektórzy z nich bowiem mogą uznać, że korzyści z uczestnictwa w Klastrze nie będą warte płaconej składki.

Wiadomo jednak, że w większości klastrów zagranicznych funkcjonują składki członkowskie. Stanowią one jeden z istotnych (choć nie największy) udział finansowania działalności klastra. Np. Klastrer ECO World Styria (Austria) finansowany jest z następujących źródeł: 85% - źródła regionalne i krajowe, 5% - składki członkowskie, 10% - inne źródła.

Stosowane składki członkowskie są bardzo zróżnicowane i wahają się w granicach 200 – 4.900 Euro. Np. pakiet standard kosztuje rocznie 200 Euro + 4 Euro za każdego zatrudnionego, max 1.500 Euro. Pakiet Premium: rocznie 2500 Euro i 4 Euro za pracownika, max 4.900 Euro. W klastrze EnviroCluster Peterborough (Anglia) składki członkowskie w klastrze są zróżnicowane i wynoszą: 0 – 6.700 GBP, w zależności od rodzaju usług i wielkości przedsiębiorstwa. Również w klastrze deENet (Niemcy) składki członkowskie są zróżnicowane i wynoszą: 50-10.000 Euro, w zależności od rodzaju usług i wielkości przedsiębiorstwa.

W tej sytuacji należy stwierdzić, że wprowadzenie odpłatności członków BKEE za usługi świadczone na ich rzecz przez Klastrer musi być gruntownie przemyślane i doskonale przygotowane. W tym celu konieczne jest wykonanie następujących prac:

- 1) Podjęcie decyzji, że składki członkowskie należy wprowadzić w Stowarzyszeniu BKEE – dla członków wspierających.
- 2) Opracowanie standardów produktów Stowarzyszenia BKEE adresowanych do poszczególnych grup członków Klastra, jako grup docelowych (np. cykliczne biuletyny informacyjne, dostęp do określonych baz informacji, doradztwo, typowe opracowania, typowe szkolenia, cykliczne seminaria, warsztaty, szkolenia, etc.).
- 3) Określenie potencjalnego zapotrzebowania członków Klastra na poszczególne produkty i określenie kosztów ich przygotowania dla pokrycia tego zapotrzebowania.
- 4) Pogrupowanie produktów w pakiety, zróżnicowane ze względu na typ odbiorcy oraz wartość, w celu ustalenia poziomów usług: np.: „standard”, „silver”, „gold”, etc.
- 5) Skalkulowanie składek członkowskich za te usługi, w zależności od wariantu, uwzględniając koszty ich przygotowania oraz możliwe dofinansowanie tych produktów z innych źródeł tak, aby utrzymać je na akceptowalnym poziomie.
- 6) Przeprowadzenie badań marketingowych, w celu weryfikacji produktów i cen, oraz dokonanie niezbędnych zmian.

- 7) Opracowanie ofert poszczególnych kategorii produktów wraz z cennikami (pakietów usług) oraz wzorów umów do podpisania przez odbiorców.
- 8) Akcja marketingowa mająca na celu pozyskanie maksymalnej liczby odbiorców.

Zakładając, że składki te wprowadzone byłyby w Stowarzyszeniu BKEE, szczegółowe prace nad ich wprowadzeniem mogłyby się rozpocząć po podjęciu decyzji o jego utworzeniu.

Problem ten wymaga osobnego opracowania, w postaci programu wprowadzenia składek członkowskich wraz z odpowiednimi symulacjami finansowymi.

6. Program wdrożenia proponowanych zmian

W celu wdrożenia proponowanych zmian konieczna jest realizacja następujących działań:

Ogólnie

Zaopiniowanie przez Radę Programową i Zarząd BKEE propozycji kierunkowych wg niniejszego opracowania

W odniesieniu do Konsorcjum BKEE

- 1) Opracowanie procedur związanych gospodarką finansową działalności koordynacyjnej BKEE
- 2) Zaopiniowanie ww. procedur przez Radę Programową i uchwalenie przez Zarząd Klastra.
- 3) Opracowanie budżetu Konsorcjum BKEE na 2012 r.

W odniesieniu do Stowarzyszenia BKEE

- 1) Realizacja zadań formalnych związanych z utworzeniem Stowarzyszenia BKEE ujętych w opracowaniu pt.: Założenia formalne funkcjonowania BKEE.
- 2) Opracowanie Programu działalności Stowarzyszenia BKEE na pierwsze 2 lata funkcjonowania, uwzględniającego m.in. założenia do standardów usług na rzecz członków Klastra.
- 3) Opracowanie budżetu zadaniowego Stowarzyszenia na pierwszy rok uwzględniającego wpływy i wydatki.
- 4) Realizacja działań przygotowawczych określonych w Rozdziale 5 niniejszego opracowania, dotyczących wprowadzenia składek członkowskich (ustalenie standardów usług, kosztów, cen, badań zapotrzebowania, ofert i umów).
- 5) Doprowadzenie do pełnej funkcjonalności systemu finansowego Stowarzyszenia BKEE z uwzględnieniem składek.