



## Javaslat klaszterek alapítása során szabályozandó kérdésekre

A nemzetközi tapasztalat szerint a sikeres klaszterek megalakulását legjobb esetben **az együttműködésben érintett vállalkozások kezdeményezik**. A klaszter megalakítása során – a bizalmi elvet követve – az együttműködésben már tapasztalatokkal rendelkező, egymás munkáját ismerő vállalkozások klaszterbe szervezéséből, mint bázisból célszerű kiindulni. A klaszter kereteit az együttműködés komplexitása határozza meg, ennek megfelelően beszélhetünk iparági – horizontális – beszállítói klaszterről, vagy akár egy komplex tevékenység értéklánca szerint szerveződő diagonális klaszterről.

**A klaszter alapító tagjai** határozzák meg a közösen elérendő célokat, a célok megvalósítását szolgáló eszközöket, az együttműködés kereteit, stb. A klaszter szerveződését nehéz és talán nem is célszerű kötelezően érvényesítendő elemek (legjobb gyakorlatok) megadásával determinálni. A klaszter egy organikusan fejlődő hálózat, amely folyamatosan és rugalmasan, de tudatosan képes alkalmazkodni a „környezet” kihívásaihoz. Ezt az alkalmazkodóképességet a tagok közötti hol szorosabb, hol lazább, egyszerre több területen is zajló együttműködések (interakciók) biztosítják.

Ezzel együtt vannak olyan kérdések, amelyeket minden alakuló klaszter tagjainak érdemes végiggondolni. Az ezekre a kérdésekre adott klaszter specifikus válaszok logikus rendszere alapján a tagok érdekeinek figyelembevételével célszerű megszervezni a klaszter működését.

Mint már a fentebbiekből is kiderült a klasztert a vállalatok gazdasági versenyképességének növelésére alkalmas, a vállalkozások önszerveződése útján létrehozott eszköznek tekintjük, erre tekintettel úgy ítéljük meg, hogy **a klaszterek bármilyen struktúrában szerveződhetnek**.

Gazdasági értelemben nem a hatályos jog szerinti társulások vagy szerződések tesznek egy együttműködést klaszterré. Fontos azonban, hogy a tudatosság, az együttműködő szereplők felismert közös érdeke jelölje ki az együttműködés irányait.

Klaszterszerűen, klaszterként működhetnek együtt gazdasági szereplők ráutaló magatartás, szóbeli vagy írásbeli megállapodások alapján.

**A magyar jog nem definiálja a klaszter fogalmát**, együttműködési formát és tartalmat sem jelöl ki. A formalizált együttműködés ennek megfelelően lehet egy együttműködést definiáló megállapodáson nyugvó, vagy a Ptk. által meghatározott szervezet (pl. szövetkezet, egyesület vagy gazdasági társaság). A Ptk. által meghatározott szervezeti alapú együttműködés kötöttebb és a jog által meghatározottabb szervezetet és működést eredményez. Együttműködési szerződés esetén a felek szabadsága nagyobb.

Gazdasági szereplők közötti együttműködésre a szerződéskötési szabadság alapelve alkalmazandó. Ennek megfelelően a magyar gyakorlatban jellemzően együttműködési **megállapodások**, szindikátusi szerződések megkötésére kerül sor, amelyek tartalmát **minden esetben egyedileg, az adott együttműködéshez szükséges igazítani**. Ebből következőleg egy általános elfogadott minta nem létezik/nem létezhet, ugyanakkor néhány tartalmi elem a legtöbb esetben rögzítésre kerül.





Ezek:

- mi az együttműködés célja
- milyen az együttműködés hatóköre (milyen területekre terjed ki az együttműködés)
- milyen úton, milyen eszközökkel akarják a felek elérni a rögzített célokat
- az egyes felek hogyan járulnak hozzá a közös célok eléréséhez
- az együttműködésben részt vevő feleknek milyen jogai és kötelezettségei vannak.

Fentiek mellett közös jellemzője ezeknek az együttműködéseknek a **hosszú távúság**. Az egyedi együttműködési megállapodások, szerződések jellemzően olyan fogalmakat használnak, amelyek az irányadó jogszabályokban (Ptk.) nem kerültek rögzítésre, ezért különösen fontos, hogy a használt fogalmakat a felek közösen definiálják és magyarázzák.

A Ptk. által meghatározott szervezeti alapú együttműködéseknel az együttműködő tagok a hatályos magyar jogszabályoknak megfelelő szervezetet hoznak létre, amelynek formája lényegében bármi lehet: gazdasági társaság (jogi személyiségű és jogi személyiség nélküli egyaránt), szövetkezet, egyesület, alapítvány, polgári jogi társaság.

### A klaszter megalakításának javasolt módja

A klaszter többféle működtetési formát választhat, a legegyszerűbb módszer, ha a klaszterbe tömörülő társaságok **együttműködési megállapodás vagy szerződés** keretei között szabályozzák a klaszter működése szempontjából fontos kérdéseket:

### Szabályozni javasoljuk különösen:

- Milyen közös célok megvalósítását tűzi ki célul a klaszter;
- Ki és milyen módon jogosult a klaszterre vonatkozó döntéseket meghozni:
  - Milyen döntés hozatali szintek vannak?
  - Változhat-e és ha igen, akkor hogyan a döntéshozó testület összetétele?
  - Hogyan módosítható az alapító dokumentum?
  - Hogyan történik a tagfelvétel?
  - Hogyan történik a közös források felhasználása?
  - Pályázatokon való részvétel szabályai;
  - Közös projektek meghatározása;
  - Közös rendezvényekre vonatkozó döntések meghozatala;
  - A tagok közötti esetleges viták rendezése;
  - Az üzleti titkok kezelése;
  - Etikai normák betartása;
  - Tagok kizárása;
  - Klaszter megszűnése;
- Ki, és milyen módon látja el a klasztermenedzseri feladatokat:
  - A klasztermenedzser szervezet tulajdoni viszonyaival kapcsolatos szabályok;
  - Milyen feladatai vannak a klasztermenedzsernek?
  - Ki és hogyan ellenőrzi azok végrehajtását?
  - Milyen díjazásban részesül a klasztermenedzser?
  - A vitás kérdések egyeztetésére hogyan kerül sor?
- Közös költségek viselése:
  - Kinek, milyen összegben és milyen rendszerességgel kell a közös költségeket megfizetni?
  - A közös költségek fizetését ki és hogyan ellenőrzi?





- A nem fizetés milyen szankciókkal jár?
- Be, valamint kilépési szabályok, kizárással kapcsolatos kérdések:
  - Milyen feltételei vannak a belépésnek?
  - Melyek a kizárási feltételek?
- Felelősség a közös kérdésekben, közös projekteken való részvétel szabályai:
  - A közös projekteken belüli felelősségi kérdések,
  - Hasznok szedésének joga,
  - A megszerzett közös javak hasznosításával kapcsolatos szabályok,
  - A klaszter jó hírének védelme;
  - egyébek.

A közös célok megvalósításának útját egy külön stratégiai dokumentumban érdemes rögzíteni.

### A klaszter akkreditáció szempontjai

A klaszter megalapításának módja, illetve működési struktúrája tekintetében az Akkreditált Innovációs Klaszter címpályázat nem preferál semmilyen formát, tehát bármely megoldás elfogadható.

Ezzel együtt azonban az akkreditáció szempontjából elvárás, hogy a klaszter megalapítása, illetve az együttműködésnek legalább a fenti fő szempontok szerinti szabályozása írásban rögzítésre kerüljön, és igazolható legyen, hogy ezeket a dokumentumokat a klaszter minden tagja elfogadta (aláírás, belépési nyilatkozat stb.).

### Javasolt klasztermenedzsment megoldás

A klaszter tagvállalatai önálló, jellemzően egymással egyszerre együttműködő, de egyben versenyző vállalkozások (szervezetek) is. Emiatt célszerű, ha a klaszter együttműködésével kapcsolatos feladatokat, az operatív menedzsmentet elkülönült társaság végzi, nem pedig valamelyik klaszter-tagvállalat szervezeti egysége, vagy leányvállalata.

**A klaszter és a klasztermenedzser közötti kapcsolatot szerződéses keretek között javasoljuk szabályozni, a szerződésben célszerű kitérni:**

- a szolgáltatás, illetve ellenszolgáltatás kérdésére
- az üzleti titok védelmére (a klaszter egészére és egyes tagjaira vonatkozóan is),
- a kapcsolattartásra,
- utasítási jogra,
- és a klaszter képviselet szabályozására.

A klasztermenedzser működési formája tekintetében többféle megoldás található a külföldi és a jelenlegi magyar gyakorlatban. Célszerűnek tartjuk, ha a **klasztermenedzser** a klaszter tagok által jól ismert, könnyen elszámoltatható és átlátható **gazdasági társasági formában** működik. A társaság a tagok döntésétől függően profit orientált, vagy non-profit módon is működhet. Javasoljuk továbbá, hogy amennyiben a klasztermenedzser cég a klaszter tagvállalata, akkor csak a klaszter menedzsmenttel kapcsolatos tevékenységet végezzen.

### Az akkreditációs kiírás szempontjai

Az Akkreditált Innovációs Klaszter címpályázat **egyértelmű szabályt fogalmaz meg** a klasztermenedzsment szervezetre:

- gazdasági társasági formában kell működnie (lehet profit orientált vagy non-profit), és





- egyik klaszter tagvállalat sem gyakorolhat benne többségi befolyást
- amely más akkreditált innovációs klaszterben nem rendelkezik tagsági viszonyal.

A klaszter akkor lesz sikeres, ha a klaszter tagjai minél inkább kiaknázzák az együttműködésben rejlő lehetőségeket. **Az együttműködés alapja a kölcsönösség**, tehát a tagok amellet, hogy kihasználják a számukra előnyös körülményeket maguk is felkínálnak, teremtenek együttműködési lehetőségeket.

A klaszteren belül megvalósuló együttműködés egy része a klaszter egésze, de legalább a tagok nagy hányada számára nyújt előnyöket, ilyenek a közös arculat, a közös megjelenés, a szakmai konferenciák, képzések a beszerzési, vagy az értékesítési platformok. Más esetben egy-egy cél elérése érdekében egy projekt erejéig csak néhány tag működik együtt. A klaszter jellemzője, hogy **az együttműködő tagok köre nem állandó**, hanem az együttműködés célja szerint változó, azaz célkitűzéseinek megvalósítása érdekében egy klaszter tag különböző tagokkal különböző mélységű együttműködést folytat. Ez a sokszínű interaktív együttműködés a klaszter sajátossága. Az együttműködés megszervezését - amennyiben az a tagok jelentős részének közreműködését igényli - jellemzően a klasztermenedzser végzi, de e munka költségeit a klaszter tagjai viselik az erre vonatkozó megállapodásoknak megfelelően.

A klaszter tagság hasznai általában nem az együttműködés kezdeti időszakában jelentkeznek, hanem csak 3-5 éves távlatban. Emiatt gyakori tapasztalat, hogy a klaszter tagok egy része rövid távú előnyöket várva, elveszíti kezdeti türelmét és bizalmát, nem vállal szívesen részt a klasztermenedzser szervezet klaszter tagok érdekében végzett tevékenységének tartós finanszírozásában. Ez a magatartás sok klaszter vegetálását, megszűnését idézheti elő.

Amennyiben egy klaszterben a tagok szűkebb csoportjának együttműködéséről van szó, úgy a résztvevők érdekei világosabban kirajzolódnak. A klaszter menedzser szerepe ezekben az esetekben az együttműködni kívánó partnerek közötti kapcsolat megteremtésére (ha szükséges), a projekt megvalósítási feltételeinek optimalizálására (pl. pályázati források felkutatása), illetve a tagok közötti együttműködés feltételeinek meghatározásában és rögzítésében nyújtott segítségre terjedhet ki. E szolgáltatások díja a klaszter, illetve a klasztertagok által kötött megállapodástól függően kerül megfizetésre. Gyakorlatias megoldás, ha ezeket a költségeket a projekt érdekeltjei (haszonélvezői) fizetik meg a klaszter menedzser részére.

