



## ZNACZENIE USŁUG WIEJSKICH

Usługi wiejskie stanowią większość działalności gospodarczej oraz zapewniają większość miejsc pracy na obszarach wiejskich. Z 65% udziałem w wartości dodanej brutto (WDB)<sup>(1)</sup> na obszarach wiejskich w 2013 r. w UE, usługi te obejmują:

- zarówno usługi publiczne, jak i prywatne dla ludności (edukacja, opieka zdrowotna, transport publiczny, opieka społeczna, usługi dentystyczne, urzędy pocztowe, sklepy, warsztaty samochodowe itd.);
- usługi dla firm (finanse, konsulting itd.).

Jednakże pomimo znaczenia tych usług, są one na ogół 'uzależnioną' częścią gospodarki. Zgodnie z logiką tendencja spadkowa tych usług następuje po spadku liczby ludności i miejsc pracy w innych sektorach. Ale wpływają na nią również inne czynniki podażowo-popytowe, które należy uwzględniać przy projektowaniu zrównoważonych modeli biznesowych dla usług wiejskich.

## CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE OTOCZENIE BIZNESOWE DLA USŁUG WIEJSKICH

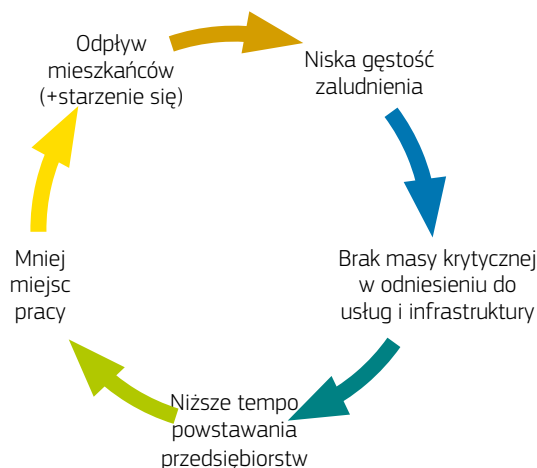
**Niska gęstość zaludnienia, rozproszone osady oraz spadek liczby ludności:** niewielkie populacje, niska gęstość zaludnienia, rozproszone osady oraz trudne tereny geograficzne komplikują i podwyższają koszty jednostkowe świadczenia usług na obszarach wiejskich. Na niektórych, lecz w żadnym razie nie na wszystkich europejskich obszarach wiejskich czynniki te wzmacnia utrata miejsc pracy i spadek liczby ludności.

**Globalizacja i zmiany strukturalne w strukturze popytu** zmieniły w fundamentalny sposób pozyskiwanie wielu towarów i usług. Powstawanie większych supermarketów w wyniku koncentracji handlu detalicznego, coraz większe korzystanie z samochodów prywatnych oraz komunikacji elektronicznej może zmniejszyć popyt na usługi wiejskie, podczas rosnące zainteresowanie zdrowymi, zrównoważonymi środowiskowo produktami i usługami może powodować przeciwną tendencję.

**Cięcia w sektorze publicznym, fuzje i racjonalizacja** spowodowały pogorszenie wiejskich usług publicznych, takich jak szkoły, opieka zdrowotna, urzędy pocztowe i transport publiczny. Często stają się one czynnikami wyzwalamymi natychmiastowe inicjatywy społeczności na rzecz rewitalizacji usług wiejskich. Sektor publiczny się wycofuje, a sektor prywatny nie wchodzi na jego miejsce ze względu na zbyt małą opłacalność. Mieszanka polityki, gospodarki oraz wyborów społecznych kształtuje sposób świadczenia usług i reagowania na te problemy. Usługi mogą być świadczone przez sektor prywatny, publiczny, sektor trzeci albo partnerstwo pomiędzy dwoma bądź

większą liczbą tych sektorów. Granice między nimi są płynne, różnią się w zależności od miejsca i kraju.

Rysunek 1. Błędne koło upadku regionów wiejskich



Źródło: Przeglądy polityki wiejskiej OECD (OECD Rural Policy Reviews): Strategie poprawy świadczenia usług wiejskich, OECD (Strategies to Improve Rural Service Delivery, OECD)

1 [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-indicators/context/2016/c10\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-indicators/context/2016/c10_en.pdf)

## MODELE BIZNESOWE W CELU REWITALIZACJI USŁUG WIEJSKICH

Nie istnieje jeden model formuły biznesowej w celu rewitalizacji usług wiejskich. Poniższe przykłady podejść są badane przez sektor prywatny, publiczny oraz sektor trzeci, a także modele partnerstwa w zakresie świadczenia usług.

### Model sektora prywatnego

Przedsiębiorstwa sektora prywatnego muszą osiągać zysk, aby przetrwać. Kluczowe pytanie brzmi, czy poziom popytu jest wystarczający, aby uzasadnić działalność gospodarczą; czy dochód będzie wystarczający na pokrycie kosztów i wygenerowanie odpowiedniego zysku, aby spłacić pożyczki i zwrócić inne źródła finansowania? W przypadku dużych spółek działających na skalę krajową lub globalną odpowiedź często brzmi nie; mogą lepiej sobie poradzić gdzie indziej. W przypadku mniejszych, bardziej terytorialnie zakorzenionych przedsiębiorstw wydaje się, że istnieją cztery główne strategie.

OŚRODKI WIELOUSŁUGOWE	USŁUGI MOBILNE
Łączenie się w ośrodki wielousługowe jest środkiem, dzięki któremu przedsiębiorstwa usług wiejskich mogą przetrwać, a nawet prosperować. Można je zaplanować, tak jak to się dzieje na obszarach wiejskich Finlandii i Belgii. Równie dobrze ośrodki mogą się w rozwijać w sposób bardziej organiczny, gdy np. warsztat samochodowy przejmuje pocztę, a następnie rozwija funkcję sprzedaży detalicznej żywności.	Mogą świadczyć istotne usługi dla społeczności lokalnych, a jednocześnie zapewnić żywotność małych przedsiębiorstw poprzez zwiększenie bazy klientów. Przykłady obejmują: mobilnych dentystów, lekarzy weterynarii, usługi utrzymania budynków i różnego rodzaju sklepy.
ZRÓŻNICOWANIE CYFROWE	KRÓTKIE ŁAŃCUCHY DOSTAW
Architekci, prawnicy, konsultanci oraz inni profesjonaliści mogą świadczyć szeroki zakres usług przy użyciu rozwiązań cyfrowych.	Od długiego czasu stanowią one strategię adaptacyjną małych firm żywnościowych w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej.

### Model sektora publicznego

Model ten ma na celu świadczenie dóbr publicznych – często bezpłatnie w punkcie ich świadczenia – w sposób dający wszystkim równe szanse życiowe, zazwyczaj wypełniając luki w działaniu sektora prywatnego. W niektórych przypadkach część kosztów pokrywa opłata manipulacyjna bądź opłata za wejście, ale generalnie deficyt pokrywają fundusze publiczne pochodzące z podatków i/lub pożyczek publicznych.

Ponieważ większość rządów stara się działać w sposób efektywny ekonomicznie, wyższe koszty jednostkowe świadczenia usług publicznych na obszarach wiejskich są szczególnie podatne na cięcia. Poniżej wymieniono niektóre z głównych reakcji sektora publicznego<sup>(2)</sup>:

- **Zintegrowane świadczenie usług:** tak jak w przypadku sektora prywatnego, możliwe są różne strategie łączenia, współdziałania i współpracy pomiędzy usługodawcami w zakresie usług publicznych – zarówno w celu rozłożenia kosztów, jak i poprawy jakości. Na przykład francuska 'Poste' jest wykorzystywana do zarówno odwiedzania osób starszych, jak i noszenia plecaków osób chodzących.
- **Alternatywne planowane i bardziej elastyczne systemy realizacji:** można przewidywać niektóre z problemów związanych z utrzymaniem małych urzędów gminnych poprzez np. uczynienie z nich ośrodków obejmujących szerszy zakres usług rady gminy. Modele 'gwiazdźdźiste' (*spoke and hub models*) świadczenia usług są wdrażane w wielu krajach. Tak jak w przypadku sektora prywatnego, istnieje również możliwość usług mobilnych.
- **Tworzenie rynków** fna usługi publiczne może pomóc w ich zatrzymaniu. W wielu krajach ustawodawstwo jest motorem procesu zlecania usług na zewnątrz.

2 Te reakcje zostały rozpoznane przez Grupę Tematyczną ds. Inteligentnych Wiosek ENRD: [https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages_en)

Istnieje prawdopodobieństwo, że wiele takich zadań jak odśnieżanie może być wykonywanych sprawniej przez rolnika niż gminę. Analogicznie, lokalni mieszkańcy mogą często zapewnić lepszą opiekę nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi niż pracownicy agencji, którzy muszą pokonać duże odległości.

- **Przekazywanie usługi publicznej usługodawcy trzeciego sektora** może być pożądane. Czy będą to towarzystwa budownictwa społecznego oferujące przystępne domy, czy też nowo utworzone NGO świadczące usługi biblioteczne – dostawca trzeciego sektora działający na zasadach rynkowych obecnie jest często preferowany.
- Na przykład utworzenie fundacji charytatywnej [YouthBorders](#) (Szkocja, Zjednoczone Królestwo) przyczyniło się do znacznego zwiększenia dostępnych środków finansowych i poprawy zaangażowania młodzieży na tym terenie.
- **Przyciąganie przybyszy** może być pomocne. Niektóre gminy włoskie, hiszpańskie i szwajcarskie, czyniąc wysiłki na rzecz utrzymania ludności, przekazują obecnie dotacje przybywającym rodzinom. Cokolwiek, co można zrobić, aby utrzymać lub zwiększyć liczbę mieszkańców bądź odwiedzających prawdopodobnie pomoże zatrzymać usługi gminne i prywatne.

## Model trzeciego sektora

Trzeci sektor, czyli organizacje nienastawione na zysk są w czołówce, jeśli chodzi o innowacyjne podejścia do świadczenia usług. Są często dostawcami w przypadku nieobecności alternatywy państwa lub rynku i są najbardziej wpływowe tam, gdzie jest silna kultura obywatelska. Niektóre spośród modeli organizacyjnych wymieniono poniżej.

- **Spółdzielnie:** mają długą tradycję a zasięg ich działania się rozszerzył. Odległa duńska wyspa Samsø przekształciła swoją gospodarkę dzięki spółdzielniom zielonej energii. Dobrze zaprogramowane polityki krajowe stanowią platformę motywacyjną, na której zbudowano to radykalnie innowacyjne rozwiązanie. Współpraca może się rozszerzyć na inne usługi. Utworzono nawet spółdzielnie zajmujące się handlem uprawnieniami do emisji dla drobnych właścicieli lasów w Szkocji.
- **Organizacje społecznościowe, fundusze, fundacje:** [Fundacje społecznościowe](#) w Szkocji, ZK, są przykładem organizowania się lokalnych mieszkańców w fundację (trust), która zobowiązuje się do wspierania społeczności poprzez działalność przynoszącą zysk. W [Portsoy](#), Aberdeenshire, tradycyjny festiwal łodzi przerodził się w organizację, która obecnie nabyła przedsiębiorstwa przynoszące znaczący zysk. Te fundacje działają na poziomie społeczności, świadcząc usługi począwszy od handlu detalicznego aż po wiejskie domy kultury, dostawy energii elektrycznej i transport dla społeczności.
- **Przedsiębiorstwa społeczne:** Trozwinęły się w całej Europie, aby zapewniać opiekę społeczną. Z definicji przedsiębiorstwa społeczne nie zajmują się podziałem zysków. W wyniku inicjatywy podjętej w [Tyrolu Południowym](#), we Włoszech stworzono nienastawiony na zysk system, prowadzony przez kobiety rolniczki, spełniający potrzeby w zakresie opieki nad osobami młodymi i starszymi. Świadczy on bardzo potrzebne usługi i przyczynia się do zwiększenia dochodów gospodarstw rolnych. Stosowane szeroko w 'rolnictwie opiekuńczym' rozwiązanie w postaci przedsiębiorstwa społecznego, jest dobrze sprawdzonym formatem dla tego typu usługi. Sieć opieki Buurtzorg ([Buurtzorg care network](#)) w Holandii szybko się rozrosła i oferuje skuteczny model opieki bardzo ceniony przez końcowych użytkowników i firmy ubezpieczeniowe. Generalnie podmioty trzeciego sektora dysponują większą liczbą osób na operacyjnym końcu a mniejszą na biurokratycznym końcu łańcucha świadczenia usług.

## Model partnerstwa

Partnerstwa łączą różne podmioty z grup sektora prywatnego i/lub publicznego, i/lub trzeciego. Chodzi w tym o to, że całość oznacza więcej niż suma poszczególnych składników i że dzięki wspólnym wysiłkom można polepszyć świadczenie usług. Partnerstwo jest katalizatorem poprawy usług.

Łączyć się mogą różne podmioty, tak jak fińskie ośrodki usług wspólnych lub – w dziedzinie ochrony środowiska – partnerstwa ds. zarządzania zlewniami rzek, które przekształciły gospodarkę wodną z procesu hierarchicznego, odgórnego w struktury współpracy, w których można łączyć różne interesy i uczyć się od siebie wzajemnie jak w przypadku rzeki Tweed ([River Tweed](#)) w Szkocji, ZK.

## CO MOŻNA ZROBIĆ W POLITYCE, ABY POCZUĆ RÓŻNICĘ?

W polityce powinno istnieć myślenie w kategoriach katalizy. Może to pomóc zapobiec upadkowi usług i może sprzyjać innowacyjnym reakcjom na różne sposoby. Poniższa tabela pokazuje niektóre z obszarów, w których polityka może być użyteczna w ramach poszczególnych modeli biznesowych.

### Wsparcie polityki na rzecz modeli biznesowych

RODZAJE MODELI BIZNESOWYCH	MECHANIZMY WSPARCIA
Sektor prywatny	Szkolenia dla nowych podmiotów w zakresie zarządzania biznesowego i e-marketingu; programy mentoringu; wspieranie zakupu środków do produkcji oraz inicjatyw krótkich łańcuchów; dotacje na przetwórstwo na małą skalę; sprzedaż bezpośrednia..
Sektor publiczny	Analizowanie zakresu alternatywnych modeli realizacji; motywowanie ludności napływowej i rozwoju biznesu; rozwijanie modeli gwiazdzystych (spoke and hub models) w celu racjonalizacji usług; polityka pozwalająca na pracę w domu może zatrzymać ludzi w społecznościach wiejskich i zwiększyć popyt lokalny na usługi.
Trzeci sektor	Mentoring dla nowych przedsiębiorstw społecznych oraz zapewnienie im opieki w pierwszych latach działalności (jak <i>Inspiralba</i> , Szkocja, ZK); dotacje na tworzenie przedsiębiorstw przez społeczności; programy szkoleń dla menadżerów i wolontariuszy; wspieranie np. społecznościowych przedsięwzięć w zakresie energii oraz inicjatyw dotyczących gruntów w celu samodzielnego świadczenia usług.
Partnerstwo	Przyjęcie holistycznej wizji usług i wspieranie podejść opartych na współpracy, które łączą którekolwiek spośród powyższych trzech sektorów, aby poprawić skuteczność.

## JAK MOŻEMY DOKONYWAĆ LEPSZYCH WYBORÓW CO DO NAJLEPSZEGO MODELU ŚWIADCZENIA USŁUG?

Określenie odpowiedniego modelu zależy bezpośrednio od kontekstu każdego terytorium, cech jego społeczności i przedsiębiorców. W momencie decydowania o najlepszych modelach biznesowych w celu rewitalizacji świadczenia usług należy rozważyć następujące punkty.

- Dostęp do informacji** na temat możliwych trendów w popycie oraz zdolności usługodawcy – urzędu gminnego, sektora prywatnego lub trzeciego sektora – świadczenia usługi w ramach budżetu lub na akceptowalnym poziomie zysku. Gdy społeczności decydują się na działanie, musi się ono opierać na realistycznej ocenie wielkości rynku, zestawu umiejętności oraz możliwości poprawy usług.
- Uwzględnienie pełnego wachlarza usług wiejskich obejmujących sektor prywatny, publiczny oraz samodzielne świadczenie usług (punkty bezobsługowe):** mieszanka sektorów różni się znacząco w zależności od czasu i przestrzeni a kształtuje ją kultura polityczna i obywatelska. Każdy model ma wady i zalety. Poszczególne gospodarstwa domowe i społeczności mają duży wybór i mogą wpływać na wyniki.
- Planowanie terytorialne lub przestrzenne** oznacza myślenie o tym, w którym miejscu można zlokalizować punkt świadczenia usług, aby był maksymalnie dostępny w celu spełnienia popytu/potrzeby przy jednoczesnej kontroli kosztów.
- Usługodawca świadczący wiele usług może być jednym rozwiązaniem:** na obszarach zamieszkałych przez bardziej stabilną ludność zmiany podaży, popytu i technologii mogą stanowić wyzwanie. Istnieją możliwości nowych rozwiązań, np. lekarz nie mający dostatecznego zatrudnienia na wsi w Hiszpanii udzielający porad online pacjentom gdziekolwiek w świecie, pod warunkiem znajomości odpowiednich języków.
- Ułatwiająca rola organów publicznych w odniesieniu do nowych i alternatywnych systemów realizacji:** dobrze ukształtowana polityka może sprzyjać eksperymentom i innowacjom.
- Zachęcanie pracowników (w tym wolontariuszy) do podnoszenia kwalifikacji** w sektorze usług. Czy jest to zróżnicowanie oferty, czy rozwijanie umiejętności w zakresie obsługi klienta, czy inteligentne lokalne pozyskiwanie produktów, czy też rozwijanie ośrodków bardziej inteligentnych przedsiębiorstw świadczących usługi (np. wykorzystanie TIK (technologii informacyjnych i komunikacyjnych)). Lokalne Grupy Działania (LGD) i programy rozwoju obszarów wiejskich (PROW) są często w stanie wesprzeć takie szkolenia i mentoring.
- Podejścia oparte na trzecim sektorze i partnerstwie** są kluczem do świadczenia wielu usług wśród społeczności w niekorzystnej sytuacji. Czy to poprzez spółdzielnie, czy przedsiębiorstwa społeczne, czy jakiegokolwiek inne formy przedsiębiorstw nienastawionych na zysk mają one możliwość pozyskiwania szerszych funduszy, działania w partnerstwie z sektorem publicznym oraz świadczenia usług o wartości dodanej po niskim koszcie.

*Dziękujemy Jednostce Centralnej Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich za zapewnienie tłumaczenia oryginalnego tekstu z języka angielskiego na język polski.*