

# *Gmina na piątkę!*

Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców

Raport 2022/23



**SGH**

Szkoła Główna  
Handlowa  
w Warszawie

Gmina na  
**SI**

  
SKN  
**AKCELERACJI**

**Opieka naukowa:** prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska, dr hab. Joanna Żukowska prof. SGH, dr Tomasz Pilewicz, dr hab. inż. Paweł Bartoszczuk prof. SGH

**Autorzy raportu:** dr Tomasz Pilewicz, Kacper Juc, Magdalena Szeszko, mgr Adriana Baranowska, mgr Paweł Kasprowicz, mgr Maciej Górny, Adam Wałach, Amelia Brus, Emilia Niewiarowska, Hubert Brzoska, Jolanta Janczulewicz, Julia Kaczorowska, Justyna Karp, Katarzyna Mielniczuk, Katarzyna Potyrała, Marek Szymański, Mateusz Kowalski, Mateusz Niżnik, Patryk Chodnicki, Tymoteusz Kidacki, Weronika Nowicka

**Zespół badawczy:** Kacper Juc, Magdalena Szeszko, mgr Paweł Kasprowicz, mgr Maciej Górny, Adam Wałach, Amelia Brus, Emilia Niewiarowska, Hubert Brzoska, Joanna Magrel, Jolanta Janczulewicz, Julia Kaczorowska, Justyna Karp, Katarzyna Mielniczuk, Katarzyna Potyrała, Marek Szymański, Mateusz Kowalski, Mateusz Niżnik, Patryk Chodnicki, Tymoteusz Kidacki, Weronika Nowicka

**Uwagi prosimy przesyłać na adres:** [akceleracja.sgh+badanie.2022@gmail.com](mailto:akceleracja.sgh+badanie.2022@gmail.com)

Grafika na okładce powstała z wykorzystaniem następujących prac: zdjęcie Urzędu Miasta Człuchów – autor: Andreas Ederus Thorunensis, na licencji CC BY-SA 4.0; zdjęcie Resursy Obywatelskiej w Suwałkach – autor: Adrian Piekarski, na licencji CC BY-SA 4.0; zdjęcie Muzeum Ziemi Sochaczewskiej i Pola Bitwy nad Bzurą – autor: WScnin, na licencji CC BY-SA 4.0. Na licencji CC BY-SA 4.0 udostępniona zostaje grafika na okładce pod nazwą „Grafika Gn5! 2022/23”.

© **Prawa autorskie:** Studenckie Koło Naukowe Akceleracji przy Instytucie Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Publikacja elektroniczna, Warszawa 2023

## O autorach

**prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska**

Przez wiele lat Opiekun naukowy SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych (po zmianie nazwy organizacji przez pewien okres również SKN Akceleracji). Specjalizuje się w badaniach regionalnych i mikroekonomicznych. Współpracuje ściśle z Polską Agencją Inwestycji i Handlu. Pomysłodawczyni i współautorka ogólnopolskich regionalnych raportów atrakcyjności inwestycyjnej regionów, powiatów i gmin. Nieprzerwanie wspiera SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych / SKN Akceleracji od roku akademickiego 2008/2009.

**dr hab. inż. Paweł Bartoszczuk, prof. SGH**

*Opiekun naukowy Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji*



Absolwent Politechniki Warszawskiej, doktor nauk ekonomicznych, pracownik naukowy Szkoły Głównej Handlowej w Instytucie Przedsiębiorstwa. Pracował w Instytucie Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk. Stypendysta Japan Society for Promotor of Science oraz stażysta na Northeastern Illinois University i University of Aarhus w Danii. Kierownik projektów badawczych finansowanych przez NCN. Członek komitetu naukowego serii konferencji niemieckich Enviroinfo. Ekspert w grupach roboczych Eurostatu i programu Life plus. Autor publikacji naukowych dotyczących ekoinnowacji, gospodarki wodnej i handlu emisjami. Członek towarzystw naukowych, np. Zarządu sekcji wodnej Polskiego Stowarzyszenia Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych. Ekspert w międzynarodowych projektach związanych z wdrażaniem Ramowej Dyrektywy Wodnej. Wykładowca w ramach Erasmus Staff Mobility for Training na Państwowym Uniwersytecie Ekonomicznym w Petersburgu oraz uczestnik programu dla wykładowców w Imperial College London.

**dr Tomasz Pilewicz, MBA**

Adiunkt w Zakładzie Otoczenia Biznesu w Instytucie Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Menadżer w Philips w Europie Środkowo-Wschodniej. Doradca biznesowo-gospodarczy w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju. Absolwent studiów doktoranckich z Ekonomii w specjalności Innowacyjność Gospodarki w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Absolwent studiów MBA w Przedsiębiorczości i Innowacjach w Wiedeńskim Uniwersytecie Ekonomii i Biznesu na Politechnice Wiedeńskiej. Członek Towarzystwa Ekonomistów Polskich. Autor publikacji w formie książkowej i artykułów naukowych z zakresu rozwoju lokalnego i regionalnego.

**Kacper Juc**

*Koordynator projektu "Gmina na 5!" edycji 2022/23*

Student drugiego roku studiów licencjackich na kierunku Finanse i Rachunkowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Naukowo interesuję się analizą danych, rachunkowością oraz pisaniem publikacji i artykułów. Wolny czas spędzam na słuchaniu muzyki, spacerach oraz na hobbistycznym trenowaniu wspinaczki sportowej.



### **Magdalena Szeszko**

*Przewodnicząca Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji*

Studentka drugiego roku studiów magisterskich na kierunku Finanse i rachunkowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz absolwentka studiów licencjackich kierunku Ekonomia na Uniwersytecie w Białymstoku. Zawodowo związana z analizą kredytową klientów strategicznych. Prywatnie interesuje się podróżami oraz siatkówką.

---



### **mgr Paweł Kasprowicz**

*Konsultacje merytoryczne, korekta*

Absolwent studiów I stopnia oraz studiów II stopnia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Ekonomia. Obecnie doktorant w Instytucie Przedsiębiorstwa SGH. Od 2014 r. pełnił funkcję przewodniczącego SKN PAR (SKN Akceleracji). Zainteresowania badawcze to ekonomia instytucjonalna, koszty dostosowań, ekonomia sektora publicznego i analizy regionalne.

---



### **Adriana Baranowska**

*Konsultacje merytoryczne, korekta*

Absolwentka Wydziału Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych oraz Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Uczestniczka wielu szkoleń i przedsięwzięć prospołecznych oraz badań z zakresu samorządu terytorialnego. Zawodowo zajmuje się PR-em i analizą mediów.

---



### **Amelia Brus**

Studentka pierwszego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W życie codziennym towarzyszy mi muzyka, a w wolnych chwilach zajmuję się robieniem na drutach.

---



### **Hubert Brzoska**

Student I roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Interesuje się rynkiem nieruchomości. Prywatnie miłośnik motoryzacji.

---



### **Patryk Chodnicki**

Student pierwszego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Zainteresowania naukowe to rynki kapitałowe i finanse. W wolnym czasie interesuję się historią oraz kinematografią.

---



**Maciej Górny**

Absolwent SGH na kierunku Finanse i Rachunkowość oraz UMK w Toruniu na kierunku Administracja. Zawodowo związany z audytem.

---



**Jolanta Janczulewicz**

Studentka drugiego roku studiów magisterskich na kierunku Ekonomia na Uniwersytecie w Białymstoku, absolwentka studiów licencjackich na tym samym kierunku. Zakres zainteresowań naukowych to przede wszystkim zagadnienie logistyki w działalności podmiotów gospodarczych i w stosunkach międzynarodowych.

---



**Julia Kaczorowska**

Studentka drugiego roku studiów licencjackich na kierunku Globalny Biznes, Finanse i Zarządzanie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Zainteresowania naukowe to psychologia biznesu, negocjacje, a także biznes międzynarodowy.

---



**Justyna Karp**

Studentka pierwszego roku studiów magisterskich na kierunku Finanse i rachunkowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Zainteresowania naukowe to głównie prawo podatkowe i rachunkowość. Prywatnie miłośniczka aktywnego spędzania czasu na świeżym powietrzu.

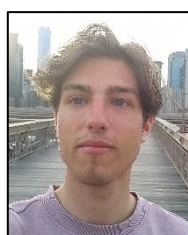
---



**Tymoteusz Kidacki**

Student drugiego roku na kierunku Metody Ilościowe w Ekonomii i Systemy Informacyjne w Szkole Głównej Handlowej. Zainteresowany wykorzystaniem najnowszych technologii w ekonomii. Miłośnik podróży oraz aktywnego spędzania czasu.

---



**Mateusz Kowalski**

Student pierwszego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Prywatnie interesuje się siatkówką i twórczością Fryderyka Chopina.

---



### **Joanna Magrel**

Studentka pierwszego roku Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Miłośniczka księgowości i sztuki wszelakiej. Co miesiąc pisze kolumnę w Gazecie Siekierkowskiej o skautingu.

---



### **Katarzyna Mielniczuk**

Studentka drugiego roku studiów licencjackich na kierunku Metody ilościowe w ekonomii i systemy informacyjne w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz pierwszego roku studiów licencjackich na kierunku Stosunki międzynarodowe na Uniwersytecie Warszawskim. Zainteresowania naukowe to Big Data, teoria gier oraz szeroko rozumiana nauka o stosunkach międzynarodowych.

---



### **Emilia Niewiarowska**

Studentka II roku studiów magisterskich na kierunku Ekonomia ze specjalnością Logistyka Międzynarodowa na Wydziale Ekonomii i Finansów Uniwersytetu w Białymstoku. Absolwentka studiów licencjackich na tym samym kierunku. Zakres zainteresowań naukowych obejmuje treści logistyczne i szereg powiązań międzynarodowych.

---



### **Mateusz Niżnik**

Student pierwszego roku w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Zainteresowania to Austriacka Szkoła Ekonomii, historia, piłka nożna oraz polityka.

---



### **Weronika Nowicka**

Studenta pierwszego roku studiów magisterskich na kierunku Finanse i rachunkowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, absolwentka studiów licencjackich w dziedzinie Ekonomii na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Zainteresowana światem finansów i prowadzenia działalności biznesowej. Prywatnie fanka puzzli i aktywności fizycznej.

---



### **Katarzyna Potyrała**

Studentka Finansów i rachunkowości oraz Zarządzania projektami II stopnia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Absolwentka Finansów, rachunkowości i ubezpieczeń I stopnia na Uniwersytecie Warszawskim. Zawodowo związana z finansami, prywatnie miłośniczka muzyki.

---



**Marek Szymański**

Student pierwszego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej. Interesuje się rynkami kapitałowymi, wpływem urbanistyki na gospodarkę, oraz finansami osobistymi.

---



**Adam Wałach**

Student pierwszego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej. Naukowo i zawodowo interesuje się analizą danych i makroekonomią. W wolnym czasie pasjonat historii i pływania.

## Spis treści

Wstęp.....	9
Introduction.....	12

### Gmina na 5! - wyniki badania 2022/23

1. Uwagi metodyczne .....	15
2. Ocena witryn internetowych.....	24
3. Ocena mailingowa gmin klasy A i B .....	34
4. Ranking gmin .....	40
5. Innowacje i dobre praktyki w obszarze wspierania interesariuszy gminy.....	49
6. Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych .....	69

### Gminy wobec współczesnych wyzwań

7. Wsparcie przedsiębiorczości, innowacyjności i procesu inwestycyjnego w jednostkach regionalnych i lokalnych na wybranych przykładach .....	75
8. Gminy badane w ramach projektu "Gmina na 5!" wobec wojny w Ukrainie.....	83

Podsumowanie .....	87
Aneks .....	91



## Wstęp

*Drodzy Czytelnicy!*

*Mamy zaszczyt przedstawić Państwu czternastą edycję corocznego Raportu „Gmina na 5!”. Niniejsza praca obejmuje metodykę, analizę oraz wyniki Badania „Gmina na 5!” edycji 2022/2023, które powstało dzięki pracy Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji, działającego przy Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.*

*Ostatni rok był kontynuacją wyzwań i turbulencji doświadczających przedsiębiorców od lat. Ciągła potrzeba zmian i dostosowań do problemów toczących obecną, globalną gospodarkę zdecydowanie utrudnia funkcjonowanie samorządów. O ile pandemię COVID-19 można uznać za problem przeszłości nie brany już pod uwagę przy organizacji procesów, wyzwaniem pozostaje kwestia wojny w Ukrainie i liczne perturbacje z nią związane. Gminy muszą stanąć naprzeciw masowym migracjom, organizacji akcji pomocowych i wspierania gospodarki w dostosowywaniu się do nowych łańcuchów logistycznych, podyktowanych przez wciąż rosnące na sile sankcje. Wiele gmin doskonale spełnia te oczekiwania, co jednak nie wyklucza potrzeby wzmożonej gotowości na powszechne ostatnio kryzysy.*

*Niezmiennie od początku projektu, głównym celem Badania „Gmina na 5!” jest analiza działalności gmin w Polsce. Nadal istotnym aspektem funkcjonowania samorządów jest komunikacja za pośrednictwem środków elektronicznych z potencjalnymi inwestorami, przedsiębiorcami oraz innymi interesariuszami. W czasach pełnych kryzysów i niepewności aspekt ten tylko przybiera na znaczeniu. Skrupulatnie analizowano, w jaki sposób gminy realizują swoje zadania i spełniają pokładane w nich oczekiwania, a także jakie narzędzia i metody wykorzystują do pełnienia swoich funkcji. Uwzględniono również chęć interakcji wykazywaną przez urzędników oraz gotowość do nawiązania kontaktu z interesariuszami. Porównując zatem z poprzednimi edycjami, przedmiot badań jest niezmienny. Z jednej strony poddano ocenie komunikację jednostronną, czyli przekazywanie informacji za pośrednictwem oficjalnych stron internetowych badanych jednostek, jak również komunikację dwustronną, przy użyciu poczty elektronicznej. Analogicznie utrzymano również ranking opracowany na podstawie wyników badań. Biorąc pod uwagę dezaktualizację ograniczeń związanych z pandemią, zdecydowano w tej edycji o wyłączeniu z rankingu komunikacji urzędów w tym obszarze.*

*Pierwszą częścią badania była komunikacja jednostronna – pozyskiwanie informacji z oficjalnych stron internetowych. Zespół badawczy wykorzystał do tego dedykowany formularz oceny, oparty o szereg kryteriów. Równie istotna była druga część badania, w której w formie mailingu w języku polskim i angielskim przeprowadzana była komunikacja dwukierunkowa oparta na metodzie „tajemniczego klienta”.*

*Zespół niezmiennie dąży do prezentacji raportu, który będzie zwięzły, przejrzysty i czytelny dla odbiorcy, aby wiedza w nim zawarta była dla niego maksymalnie użyteczna i satysfakcjonująca. Celem badania jest wyłonienie gmin, które wykazują ponadprzeciętną skuteczność w obsłudze potencjalnych przedsiębiorców i inwestorów, a także wdrażają godne wyróżnienia innowacje i dobre praktyki, przedstawione w osobnym rozdziale niniejszego raportu.*

*Zadania Zespołu Badawczego były realizowane z pełną apolitycznością i neutralnością wobec prac badawczych. Nie pobierano żadnych opłat za udział w badaniu. Ranking był sporządzany w pełni niezależnie od wpływów zewnętrznych. Opracowanie tego raportu opierało się na źródłach naukowych. Wszystkie badane gminy miały równe szanse na zdobycie punktów, z których wynikała ich końcowa pozycja w rankingu.*

*Nie wszystkie kwestie związane z kategoriami ocen są w pełni wymierne ani ujęte w sztywnych ramach. Nasi Badacze postępowali zgodnie z zasadami obiektywizmu, przy zachowaniu neutralności wobec wszystkich aspektów. Do oceny komunikacji w większości przypadków wykorzystano skalę dychotomiczną (tak albo nie), co w znacznym stopniu wyeliminowało subiektywność ocen. Zespół działał zgodnie z obiektywnymi i precyzyjnymi zasadami oceny, dbając o dokładność wykonywanych*

*prac. W oparciu o nasze doświadczenia potwierdzamy, że każda gmina stanowi odrębną jednostkę, prezentującą unikalne podejście do rozwiązywania problemów i trudności.*

*Badanie „Gmina na 5!” prowadziło ocenę i analizę w sposób usystematyzowany, standaryzowany i możliwie obiektywny. Ze względu na ograniczenia w precyzji oceny, nie jesteśmy w stanie dokonać dokładnej klasyfikacji jednostek, choć wciąż można wyróżnić poszczególne gminy. Wyróżnione gminy traktujemy jednakowo, niezależnie od liczby zdobytych punktów. Wyniki przedstawione w Rankingu dają pewne wyobrażenie o jakości komunikacji w poszczególnych gminach, choć nie są w stanie oddać jej w pełni i z precyzją. Dlatego przydzielone punkty należy traktować orientacyjnie - dla Zespołu Badawczego stanowią one jedynie pomoc w wyodrębnieniu grupy wyróżniających się gmin, uhonorowanych tytułem "Gmina na 5!". Niniejszy raport nie powinien stanowić podstawy do podejmowania decyzji dotyczących lokalizacji inwestycji w poszczególnych gminach. Głównym celem badań było rekomendowanie dobrych praktyk i promowanie ich wśród jednostek samorządu terytorialnego.*

*W celu zachowania ciągłości badania i oceny wskazanych aspektów zastosowano metodologię analogiczną do wcześniejszych edycji, a jednocześnie w identyczny sposób dobrano jednostki samorządu terytorialnego uczestniczące w badaniu. Badanie przeprowadza się jako uzupełnienie wcześniejszych prac przeprowadzonych przez Instytut Przedsiębiorstwa SGH, które zaowocowały stworzeniem Rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej (PAI), według którego gminy z najwyższymi wynikami, wyłącznie klasy A i B, zostały poddane ocenie.*

*Zespół ponownie przyjmuje tezę, że jakość standardów komunikacji elektronicznej nie jest równoznaczna z ogólną jakością obsługi interesantów. W przypadku gmin klasy C i niższych, nie wykluczamy możliwości stosowania wysokich standardów komunikacji. Wybór gmin klas A i B wynika z uzupełniającego charakteru badania w odniesieniu do rankingu PAI. Chcielibyśmy podkreślić, że zarówno badanie, jak i ranking mają jedynie charakter informacyjno-orientacyjny i nie powinny stanowić jedynej podstawy do podejmowania decyzji inwestycyjnych.*

*Rekomendujemy samorządom systematyczną analizę sytuacji oraz potencjalnego jej wpływu na ich funkcjonowanie. Środowisko instytucjonalne i uwarunkowania ekonomiczno-społeczne są istotnymi czynnikami, które powinny być brane pod uwagę podczas planowania działań na poziomie lokalnym. Założenia niniejszego badania, wnioski z poprzednich edycji oraz rekomendacje pozostają niezmiennie apolityczne. Mają one na celu zwiększenie użyteczności dla interesariuszy gmin. Pragniemy podkreślić, że niniejsze badanie nie obejmuje żadnych kwestii pozamerytorycznych, a wręcz przeciwnie - Zespół Badawczy całkowicie się od nich dystansuje i podejmuje wszelkie wysiłki, aby takie aspekty zostały wyeliminowane z badania, tak jak miało to miejsce w latach poprzednich. W naszym przekonaniu istotne jest spojrzenie na efekt z perspektywy interesanta oraz na użyteczność dostępnych dla niego rozwiązań.*

*Niniejszy raport opiera się na podobnej strukturze do raportu z poprzedniego roku, został zatem podzielony na trzy sekcje. Pierwsza z nich prezentuje wyniki stałej części badania. Druga sekcja zawiera rozdziały dotyczące aktualnych wyzwań, przed którymi stoją gminy. Natomiast trzecia - ostatnia - stanowi dodatkową część, poświęconą działaniom samorządów w kontekście trwającej wojny w Ukrainie.*

*Pierwszy rozdział przedstawia ogólną koncepcję badania oraz kluczowe aspekty metodyczne z porównaniem do poprzednich edycji. Drugi rozdział stanowi podsumowanie wyników oceny komunikacji jednostronnej, czyli oceny oficjalnych stron internetowych. Trzeci rozdział prezentuje wyniki oceny mailingu w języku polskim i angielskim. Czwarty zaś zawiera szczegółowe informacje dotyczące uwzględnianych kategorii w procesie tworzenia Rankingu Gmin. Piąty rozdział prezentuje wybrane przykłady dobrych praktyk, które zostały zidentyfikowane w trakcie tegorocznego badania. Z kolei w szóstym zaprezentowane są rozszerzone rekomendacje dla jednostek samorządu terytorialnego dotyczące komunikacji elektronicznej, wynikające z doświadczeń Zespołu Badawczego. Siódmy rozdział*

obejmuje wybrane rekomendowane przykłady regionalnych i lokalnych praktyk w zakresie wsparcia przedsiębiorczości, innowacyjności i procesu inwestycyjnego. Natomiast w ósmym, dodanym w zeszłej edycji rozdziale przedstawione są działania samorządów i ich wsparcie dla osób dotkniętych wojną w Ukrainie. Zwieńczając raport, ostatni rozdział to podsumowanie wniosków z całego badania oraz aneks z wynikami Rankingu. Chcielibyśmy podkreślić, że ze względów bezpieczeństwa, treści e-maili z zapytaniami, terminy wysyłki i inne szczegółowe informacje dotyczące badania pozostają dostępne jedynie dla Zespołu Badawczego i jego Opiekunów.

Pragnę wyrazić moje serdeczne podziękowania dla wszystkich osób, których zaangażowanie i wkład przyczyniły się do stworzenia tego Raportu i przeprowadzenia Badania. Chciałbym szczególnie docenić Zespół Badawczy, który był odpowiedzialny za analizę i opisanie danych. Nie można także zapomnieć o Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, który od lat wspiera projekt "Gmina na 5!", za co też chciałbym szczerze podziękować wszystkim pracownikom Instytutu. Kolejne słowa uznania kieruję w stronę Opiekuna Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji, dr hab. inż. Pawła Bartoszczyka, prof. SGH, oraz dr Tomasza Pilewicza za ich ogromne wsparcie i pomoc przy realizacji projektu. Pragnę w końcu podziękować autorce idei tego badania, prof. dr hab. Hannie Godlewskiej-Majkowskiej, która od wielu lat jest silnym wsparciem i mentorką dla kolejnych generacji Badaczy w ramach tego projektu.

Wszystkim czytelnikom życzę miłej lektury. Gorąco pogratuluję wszystkim gminom, które zostały zakwalifikowane do udziału w Badaniu, zarówno tym wyróżnionym w rankingu, jak i tym, które wykazały się solidarnością i wolą pomocy w związku z sytuacją w Ukrainie. Życzymy, aby nadchodzący rok stanowił dla gmin doskonałą okazję do dalszego rozwoju i nieustannego wzrostu jakości współpracy z przedsiębiorcami i inwestorami.

Kacper Juc (koordynator) wraz z Zespołem

## Introduction

*Dear Readers,*

*we are happy to present to you the fourteenth edition of the annual report "Gmina na 5!". This work covers the methodology, analysis, and results of the 2022/2023 edition of the "Gmina na 5!" Study, which was conducted through the work of the SKN Akceleracji at the Instytut Przedsiębiorstwa of the Warsaw School of Economics.*

*The past year has been a continuation of challenges that have plagued entrepreneurs for years. The constant need for changes and adjustments to the problems affecting the current global economy undoubtedly hinders the functioning of local governments. While the COVID-19 pandemic can be considered a problem of the past, no longer taken into account while managing processes, the challenge remains in the war in Ukraine and numerous disruptions that came with it. Municipalities must face mass migrations, organize relief efforts, and support the economy in adapting to new supply chains dictated by the ever-increasing sanctions. Many municipalities meet these expectations excellently, but that does not mean that there is no need for increased vigilance.*

*Since the beginning, the main goal of the "Gmina na 5!" Study has been to analyse the activities of municipalities in Poland. Communication through electronic means with potential investors, entrepreneurs, and others remains a significant aspect of local government operations. In times of crises and uncertainty, this aspect only gains importance. The study meticulously analysed how municipalities carry out their tasks and meet the expectations people place on them, as well as the tools and methods they use to fulfil their functions. The willingness to interact expressed by officials and their readiness to establish contact were also taken into account. Therefore, compared to the previous editions, the subject of the research remains unchanged. One-way communication - transfer of information through the official websites of the surveyed entities, as well as two-way communication using email, were evaluated. Similarly, the ranking based on the results was also created. Considering how negligible the pandemic-related restrictions have become, the decision was made to exclude this area from the ranking.*

*The first part of the study focused on one-way communication, gathering information from official websites. The research team used a dedicated form based on a set of criteria. Equally important was the second part of the study, where two-way communication based on the "mystery customer" method was conducted through email in both Polish and English.*

*The team consistently aims to present a report that is concise, transparent, and reader-friendly, ensuring that the knowledge it contains is useful and satisfying to the reader. The aim of the study is to identify municipalities that demonstrate above-average effectiveness in serving potential entrepreneurs and investors, as well as those that are implementing noteworthy innovations and good practices, presented in a separate chapter of this report.*

*The tasks of the research team were carried out with a neutral and apolitical approach. No fees were charged for participation in the study. The ranking was prepared completely independently of external influences. The preparation of this report was based on scientific sources. All surveyed municipalities had an equal chance of scoring points, which determined their final position in the ranking.*

*Not all issues related to the evaluation categories are fully measurable or able to be confined within rigid frameworks. Our researchers followed the principles of objectivity while maintaining neutrality towards all aspects. For the communication evaluation, a dichotomous scale (yes or no) was mostly used, which significantly eliminated possible subjective judgments. The team operated according to objective and precise evaluation principles, ensuring the accuracy of the work. Based on our experience, we confirm that each municipality is a separate entity, representing its own unique approach to problem-solving.*

The “Gmina na 5!” study conducted the assessment and analysis in a systematic, standardized, and objective manner. Due to limitations in the precision of the assessment, we are unable to provide an exact classification, although individual municipalities can still be distinguished. All distinguished municipalities are treated equally, regardless of the number of points obtained. The results presented in the Ranking provide some insight into the quality of communication in individual municipalities, although they cannot capture it fully and precisely. Therefore, the assigned points should be treated indicatively - for our Research Team, they are a tool to identify a group of outstanding municipalities awarded with the title “Gmina na 5!”. This report should not serve as a basis for making investment decisions. The main objective of the research was to recommend good practices and promote them among the municipalities.

To ensure the study’s continuity and proper evaluation of the criteria, a methodology analogous to the previous editions was used. The local government units were also selected in an identical manner. The study serves as a supplement to the previous work done by the Instytut Przedsiębiorstwa at SGH, which resulted in the creation of the Potential Investment Attractiveness Ranking (PAI), according to which municipalities with the highest scores - class A and B - were selected for this study.

The team once again assumes that the quality of electronic communication standards is not synonymous with overall customer service quality. In the case of class C and lower municipalities, the possibility of presenting high communication standards is not excluded. The selection of class A and B municipalities is due to the complementary nature of the study to the PAI ranking. We would like to emphasize that both the study and the ranking are purely informative and should not be the sole basis for making investment decisions.

We recommend that local governments systematically analyse their situation and its potential impact on their operations. Institutional, environmental and socio-economic conditions are important factors that should be taken into account when planning local-level activities. The assumptions of this study, conclusions from previous editions, and recommendations remain purely apolitical. Their purpose is to increase usefulness for potential investors. We would like to emphasize that this study does not cover any non-factual issues, the Research Team completely distances itself from them and makes an effort to eliminate such aspects from the study, as was the case in the previous years. In our opinion, it is important to view the effect and the usefulness of the available solutions from the perspective of the stakeholder.

This report is based on a similar structure to the previous year's report and is divided into three sections. The first section presents the results of the constant part of the study. The second section contains chapters on current challenges facing municipalities. The third and final section is an additional part dedicated to the actions of local governments in the context of the ongoing war in Ukraine.

The first chapter presents the general research concept and key methodological aspects with a comparison to previous editions of the study. The second chapter provides a summary of the results of the one-way communication assessment, which includes an evaluation of official websites. The third chapter presents the results of the email assessment in Polish and English. The fourth chapter contains detailed information regarding the aspects considered in the process of creating the Ranking. The fifth chapter presents selected examples of good practices identified during this year's research. In the sixth chapter, expanded recommendations for local government units regarding electronic communication are presented based on the Research Team’s experiences. The seventh chapter includes selected examples of recommended regional and local practices in supporting entrepreneurship, innovation, and the investment process. The eighth chapter, added in the last year’s edition, presents the actions of local governments and their support for people affected by the war in Ukraine. To conclude the report, the final chapter summarizes the conclusions from the entire research and includes an annex with the Ranking results. We would like to emphasize that, for security reasons, the contents of emails with the

*questions, shipment dates, and other detailed information related to the research remain accessible only to the Research Team and its Supervisors.*

*I would like to express my gratitude to all whose involvement has aided us in the creation of this Report and in the conduct of the Research. I would particularly like to thank the Research Team, which was responsible for data analysis. We must not forget the Instytut Przedsiębiorstwa of the Warsaw School of Economics, which has been supporting the "Gmina na 5!" project for years, and I would like to sincerely thank all the employees of the Institute for their support. I would also like to extend my gratitude to the Supervisor of the SKN Akceleracji, dr hab. inż. Paweł Bartoszczuk, prof. SGH, and dr Tomasz Pilewicz for their immense support and assistance in carrying out the project. Finally, I would like to thank the author of the idea behind this research, prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska, who has been a strong support for many generations of Researchers within this project.*

*I wish all readers an enjoyable reading experience. I congratulate all municipalities that have qualified for the Research, both those distinguished in the ranking and those that have demonstrated solidarity and willingness to help concerning the situation in Ukraine. We wish the upcoming year to be an excellent opportunity for municipalities to further develop and continuously improve the quality of cooperation with entrepreneurs and investors.*

*Kacper Juc (coordinator) together with the Team*

## Uwagi metodyczne

Adriana Baranowska, Kacper Juc

### Cele i założenia badawcze

Głównym celem badawczym była ocena jakości obsługi potencjalnych inwestorów oraz przedsiębiorców przez Urzędy jednostek samorządu terytorialnego na poziomie gminnym. Zbadano drogę elektroniczną tego kontaktu – komunikację jednostronną, czyli dostęp do informacji z wykorzystaniem Oficjalnej Witryny Internetowej (OWI) oraz komunikację dwustronną, czyli kontakt za pomocą poczty elektronicznej. Badania komunikacji dwustronnej zostały przeprowadzone w dwóch językach – polskim i angielskim.

Badanie przede wszystkim dotyczyło typów interesantów gmin, jakimi są potencjalni inwestorzy i przedsiębiorcy. Uwzględniało ono także szerszy zakres obsługi elektronicznej ze strony poszczególnych urzędów, powiązany z szeroko pojętym aspektem społeczno-ekonomicznym funkcjonowania badanych jednostek samorządu terytorialnego. Celem badania nie była analiza czy ocena wewnętrznych struktur poszczególnych Urzędów, jak i organizacja ich pracy. Badanie nie dotyczyło wpływu analizowanych czynników na sytuację ekonomiczną poszczególnych jednostek.

### Próba badawcza

Zakres badania obejmował gminy o najwyższych ocenach (klasy A i B), według wskaźnika Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej dla Gospodarki Narodowej opracowanego przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie – PAI.

Przy pomocy rankingu gminy grupowane są w ramach klas, które określane są kolejnymi literami alfabetu. Łącznie badanie Gmina na 5! 2022/23 przeprowadzone zostało na 714 gminach, w tym 18 dzielnicach miasta stołecznego Warszawy. Uwzględniając swoisty charakter miasta stołecznego Warszawy, oceniono miasto - jako całość, ale także jego poszczególne dzielnice. Aby ułatwić nazewnictwo i uprościć strukturę tekstu, w raporcie autorzy wskazując na „gminę” odnoszą się również do dzielnic m.st. Warszawy, chyba że w tekście wyraźnie jest zaznaczone inaczej.

Najwięcej gmin w tej edycji badania mieści się w województwie śląskim (113 gmin), a najmniej w województwie podlaskim (18 gmin). Dokładny podział przedstawiony został w Tabeli 1.

**Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2022/23)  
- gminy A, B oraz ogółem**

Województwo	Liczba gmin klasy A	Liczba gmin klasy B	Liczba gmin ogółem
Dolnośląskie	60	36	96
Kujawsko-Pomorskie	15	7	22
Lubelskie	20	16	36
Lubuskie	7	13	20
Łódzkie	22	12	34
Małopolskie	39	34	73
Mazowieckie	74	23	97
Opolskie	9	13	22
Podkarpackie	15	9	24
Podlaskie	6	12	18
Pomorskie	24	8	32
Śląskie	71	42	113
Świętokrzyskie	8	11	19

Warmińsko-Mazurskie	16	5	21
Wielkopolskie	32	21	53
Zachodniopomorskie	20	14	34
<b>Suma</b>	<b>438</b>	<b>276</b>	<b>714</b>

Źródło: Opracowanie własne

W celu zapewnienia czytelności raportu, na kolejnych wykresach zastosowano skróty nazw województw, zaprezentowane w tabeli poniżej.

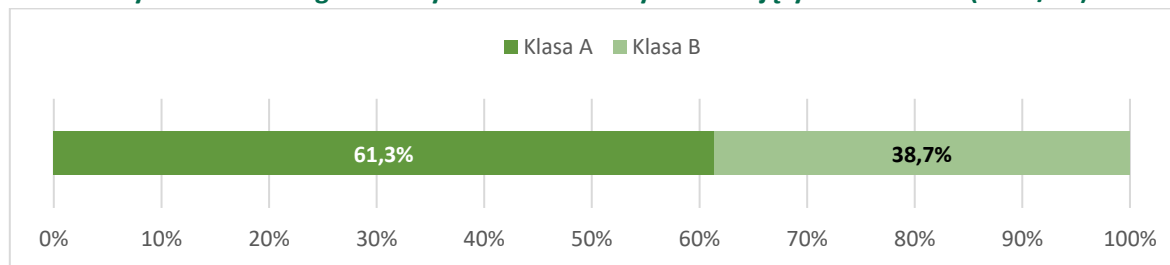
**Tabela 2. Oznaczenia województw w raporcie "Gmina na 5!" (2022/23)**

Dś	-	Dolnośląskie	Pk	-	Podkarpackie
Kp	-	Kujawsko-Pomorskie	Pl	-	Podlaskie
Lb	-	Lubelskie	Pm	-	Pomorskie
Lu	-	Lubuskie	Śl	-	Śląskie
Łd	-	Łódzkie	Św	-	Świętokrzyskie
Mp	-	Małopolskie	Wm	-	Warmińsko-Mazurskie
Mz	-	Mazowieckie	Wp	-	Wielkopolskie
Op	-	Opolskie	Zp	-	Zachodniopomorskie

Źródło: Opracowanie własne

Próba badawcza obejmowała gminy klasy A i B. Gmin klasy A łącznie we wszystkich województwach było 438. Stanowiło to 61,3% wszystkich jednostek uwzględnionych w badaniu gmin. Próba badawcza dopełniona została gminami klasy B w liczbie 276, co stanowiło 38,7% wszystkich przebadanych gmin. Podział zaprezentowany został na Wykresie 1.

**Wykres 1. Udział gmin klasy A i B wśród wszystkich objętych badaniem (2022/23)**



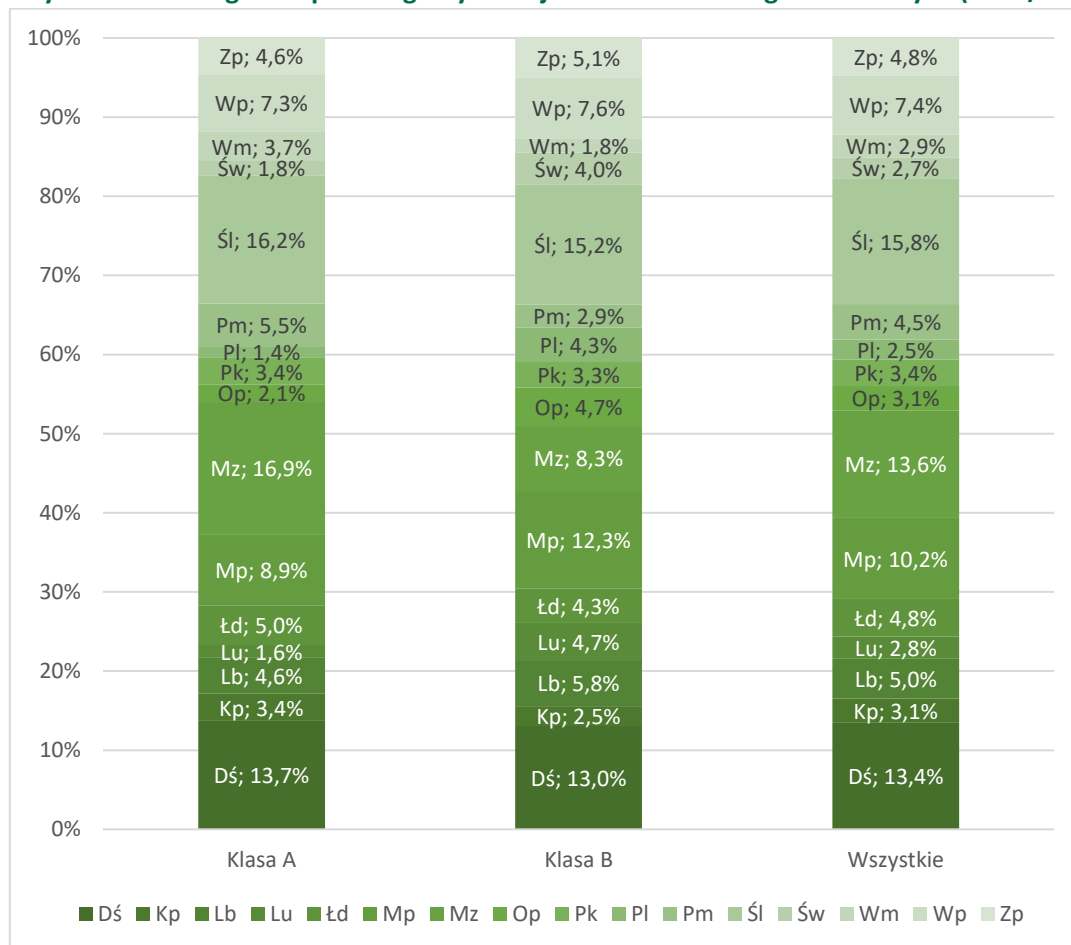
Źródło: Opracowanie własne

Na Wykresie 2. przedstawiono rozkład gmin (w podziale na klasy oraz ich sumę) w poszczególnych województwach. Województwo mazowieckie charakteryzowało się najwyższym odsetkiem gmin klasy A, natomiast województwo śląskie - najwyższym odsetkiem gmin klasy B.

W ramach klasy A w najniższym stopniu reprezentowane były kolejno województwa: podlaskie, lubuskie, świętokrzyskie i opolskie. Natomiast w ramach klasy B spośród ocenionych gmin najmniej było ich z województw: warmińsko-mazurskiego, kujawsko-pomorskiego i pomorskiego.



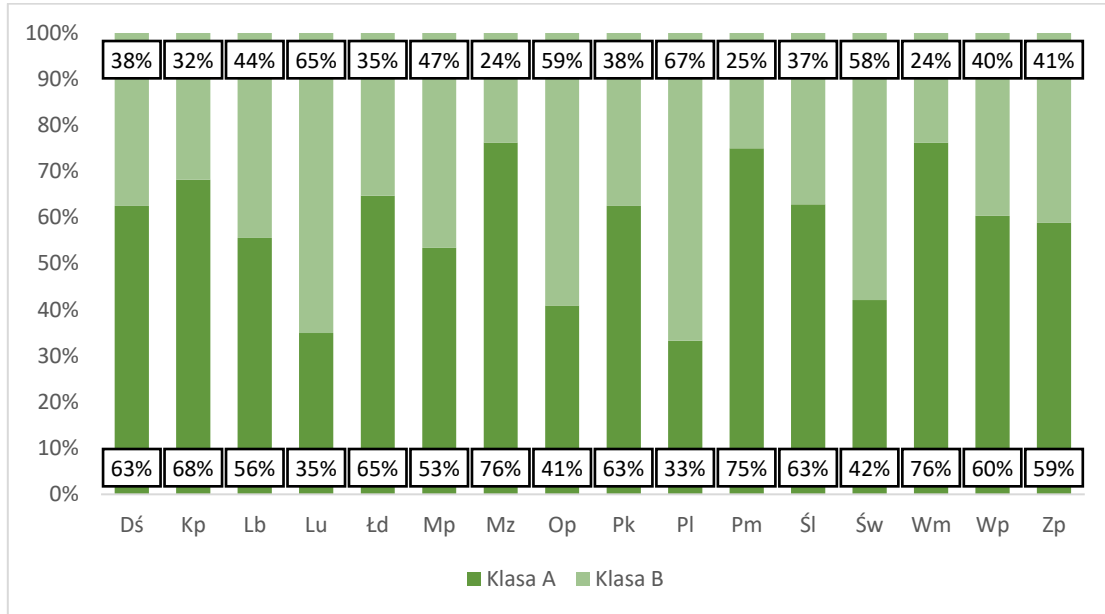
Wykres 2. Udział gmin z poszczególnych województw wśród ogółu zbadanych (2022/23)



Źródło: Opracowanie własne

Na kolejnym wykresie zaprezentowano udział gmin klas A oraz B w każdym z województw. Najwyższy odsetek gmin klasy A wśród badanych wskazano w województwach mazowieckim i warmińsko-mazurskim (po 76%). Natomiast najmniejszym odsetkiem gmin klasy A charakteryzuje się województwo podlaskie (33%).

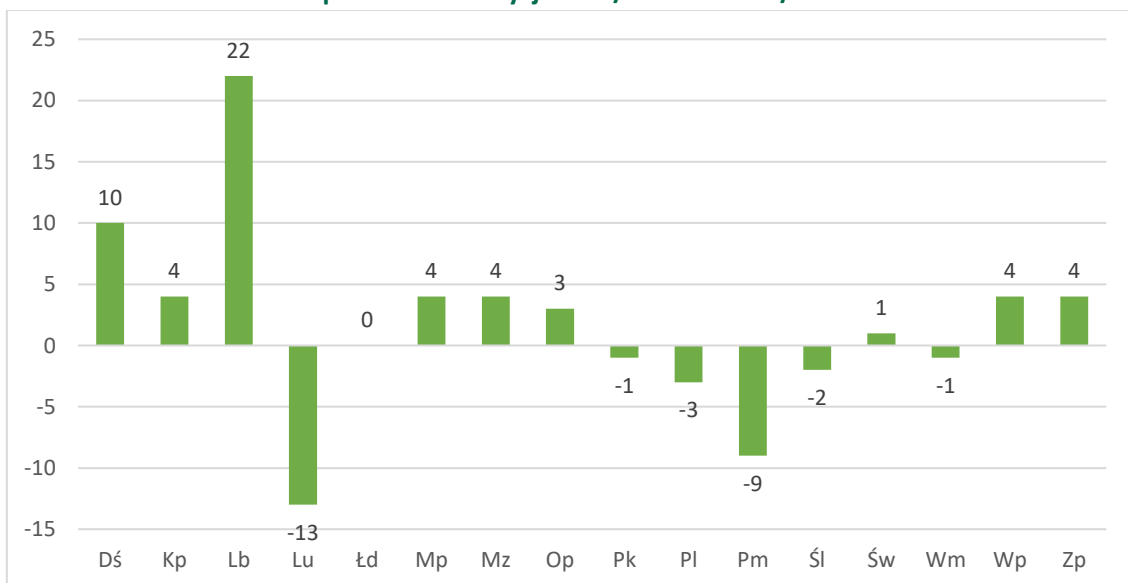
**Wykres 3. Udział gmin klasy A oraz klasy B w poszczególnych województwach (2022/23)**



Źródło: Opracowanie własne

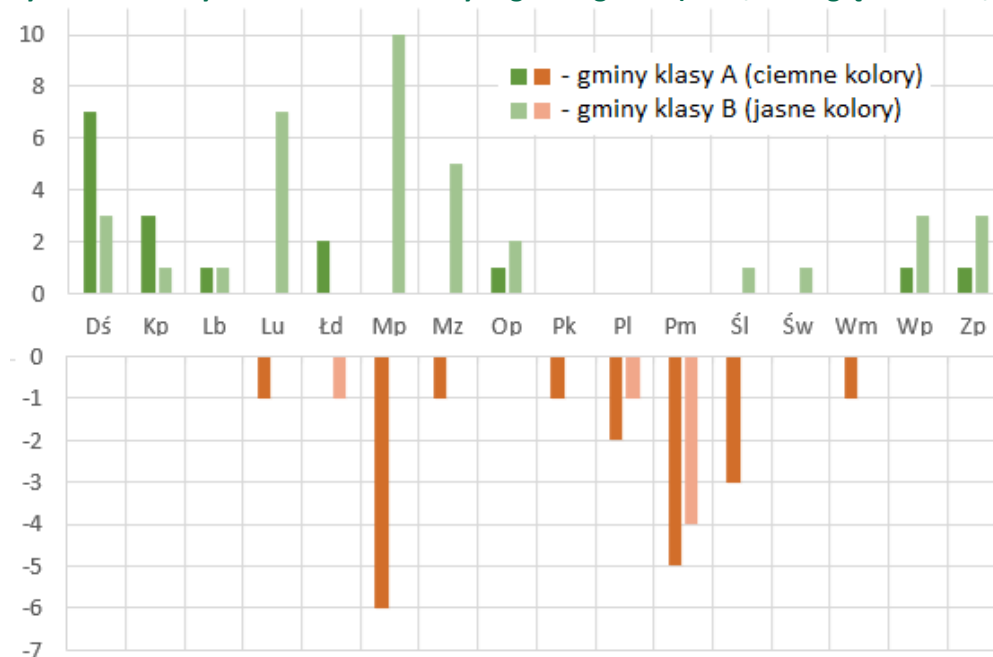
Porównując, w jaki sposób zmieniła się liczebność gmin klas A i B, należy pamiętać, że w tegorocznym badaniu ujęto o 27 gmin więcej niż w edycji 2021/22. Zauważalna jest ogólna tendencja zwykła, przedstawiona na poniższych wykresach. Największy wzrost zaobserwowano w województwie lubelskim, które to grono poszerzono o aż 22 gminy, porównując z zeszłym rokiem. Nie uniknięto jednak pewnych redukcji w liczbie gmin z pozostałych województw, gdzie jako najjaskrawszy przykład można podać województwo lubuskie, u którego badano o 13 gmin mniej niż w ubiegłej edycji badania.

**Wykres 4. Zmiany w liczebności badanych gmin klas A oraz B w podziale na województwa - porównanie edycji 2021/22 oraz 2022/23**



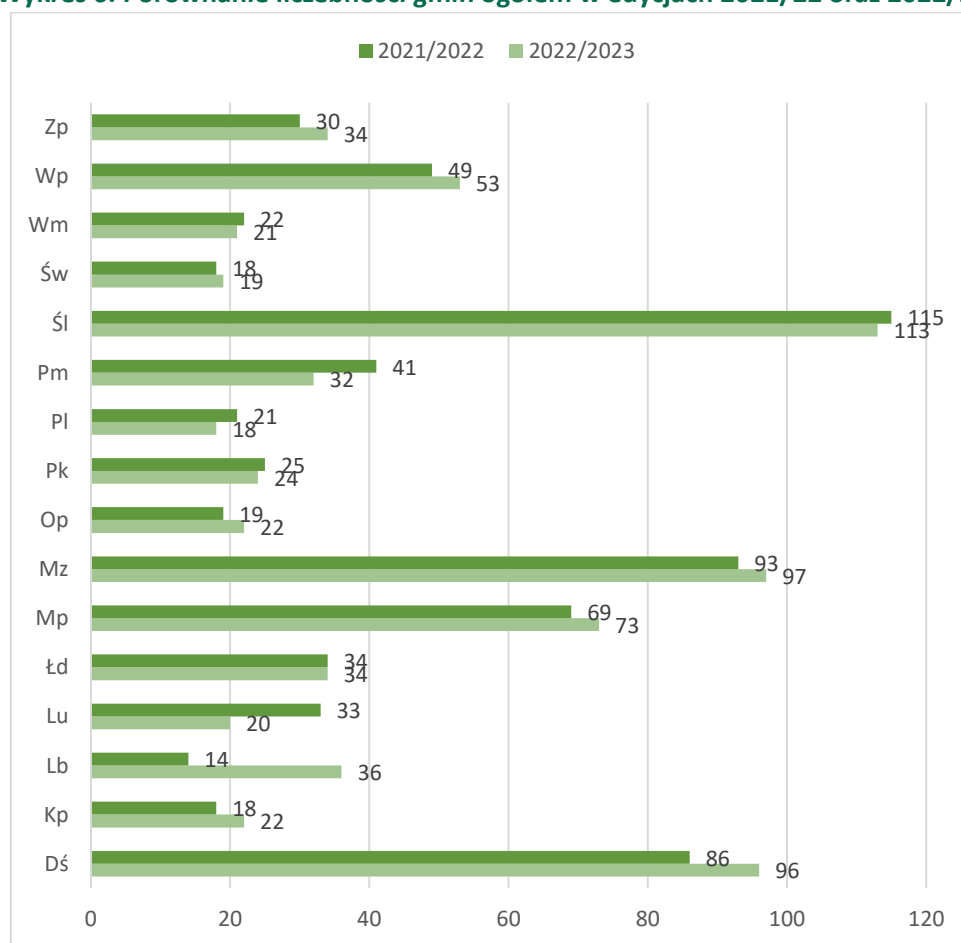
Źródło: Opracowanie własne

Wykres 5. Zmiany w liczebności badanych gmin ogółem (2021/22 względem 2022/23)



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 6. Porównanie liczebności gmin ogółem w edycjach 2021/22 oraz 2022/23



Źródło: Opracowanie własne

## Metodyka badania

Tegoroczne badanie zostało przeprowadzone na początku 2023 r. Badanie złożone było z dwóch części składowych. Pierwszą z nich była ocena użyteczności oficjalnych witryn internetowych prowadzonych przez badane urzędy gminy (OWI), przeprowadzona z wykorzystaniem ankiety z zero-jedynkowymi kryteriami oceny dla większości pytań. Drugim elementem badania była ocena kontaktu z przedstawicielem badanego Urzędu, podjętego drogą elektroniczną z wykorzystaniem metody „tajemniczego klienta”. Kontakt podjęty został w języku polskim oraz angielskim. Ta część badania polega na wcieleniu się w rolę potencjalnego inwestora i kontakcie z badanymi jednostkami, bez podawania informacji o ich udziale w badaniu. Metoda wykorzystana została w celu osiągnięcia maksymalnej obiektywności badania oraz otrzymania wyników, na które nie wpływał sam fakt jego przeprowadzania.

Badanie ma charakter jakościowy, a do jego przeprowadzenia Zespół Badawczy użył zero-jedynkowej metodyki oceny i analizy. Jakość obsługi jest kryterium subiektywnym, charakteryzującym się dużą różnorodnością, a oceniane elementy nie są standaryzowane w obrębie różnych jednostek terytorialnych. Na podstawie doświadczeń Zespołu Badawczego oraz metodyki stosowanej we wcześniejszych edycjach badań, użyto kategorii, które zostały wybrane jako charakteryzujące się wysokim znaczeniem dla jakości obsługi interesanta. Ocena poszczególnych kategorii polegała na sprawdzeniu przez Badaczy, czy przynajmniej jeden element danej kategorii występuje na ocenianej witrynie internetowej lub w badanej odpowiedzi e-mailowej, czy też takiego elementu nie ma. Poszczególne elementy wyszukiwane były na stronach internetowych z wykorzystaniem dostępnej nawigacji, wyszukiwarki oraz mapy strony, jeśli taka występowała.

Zespół dokonał oceny witryn internetowych oraz przeprowadził badanie z wykorzystaniem poczty elektronicznej. Badanie mailowe składało się z wysyłki pytań testowych i oceny nadesłanych odpowiedzi. Tegoroczny zestaw kryteriów oceny badania witryn został jedynie w niewielkim stopniu zmodyfikowany w stosunku do tego, który był stosowany w latach ubiegłych. Powstały one na bazie dotychczasowych doświadczeń zespołu oraz sytuacji geopolitycznej. Ponadto założenia badania komunikacji drogą elektroniczną pozostały identyczne, a dotyczą one sprawdzenia szybkości udzielenia odpowiedzi, jakości i użyteczności przekazanych informacji. Jako termin odpowiedzi przyjęto okres 14 dni kalendarzowych. Termin ten liczony był od następnego dnia roboczego po otrzymaniu przez dany Urząd zapytania, a więc od spodziewanej chwili odczytania wiadomości przez urzędnika. W przypadku nadesłania odpowiedzi w kilku wiadomościach, oceniano je łącznie.

Badanie komunikacji drogą e-mailową przebiegło podobnie do roku poprzedniego. Sformułowano kilka wersji zapytania w języku polskim oraz angielskim. Treść wiadomości była zasadniczo różna. Zapytania wysłano z różnych adresów e-mail. Cechą wspólną była tematyka zakładania i techniki prowadzenia przedsiębiorstwa. W każdym zapytaniu poruszano wyselekcjonowane zagadnienia podlegające ocenie. Opisane podejście pozwoliło na spójną ocenę odpowiedzi, niezależnie od szczegółowej treści zapytania, natomiast cała procedura wysyłki zapytań w kilku wersjach miała na celu optymalną poprawę "maskowania" badania. Uwzględniono kwestie związane z czasem oczekiwania na odpowiedź (według przedstawionych wcześniej założeń), istnieniem autorespondera oraz zawartością merytoryczną wiadomości zwrotnej. Schemat oceny maila z odpowiedzią był następujący:

- > W jakim czasie Urząd odpowiedział na wiadomość?
- > Czy Urząd wysłał automatyczną odpowiedź w formie autorespondera?
- > Czy Urząd pomógł w sprawie nieruchomości lokalu do wynajęcia/zakupu lub wskazał możliwości „wsparcia na start”?
- > Czy Urząd odpowiedział na pytanie dotyczące wymaganych formalności?
- > Czy Urząd pomógł ocenić lokalny rynek?
- > Czy Urząd zamieścił pełne dane kontaktowe?

W przypadku kryterium danych kontaktowych, uwzględniano dane, które pozwalały zidentyfikować urzędnika nadsyłającego odpowiedź, czyli jego imię i nazwisko, numer telefonu lub adres e-mail oraz nazwę Urzędu/ Gminy. Z uwagi na potencjalne negatywne konsekwencje rozpoznania wiadomości uczestniczących w badaniu (w tym konsekwencji personalnych), jak również potencjalne szkody dla przyszłych edycji badania, treści zapytań oraz ich dokładny termin wysyłki muszą pozostać jedynie do wglądu Zespołu Badawczego oraz Opiekunów Naukowych.

Analogicznie do lat ubiegłych, dobór kryteriów oceny (zarówno w przypadku witryn internetowych, jak również wiadomości e-mail) oparto o podstawowe założenia:

- > Istotność - przydatność danego kryterium dla potencjalnego inwestora bądź przedsiębiorcy. Wytypowane zostały kategorie, których może szukać na stronie użytkownik, które z jego punktu widzenia mogą być użyteczne. Oznacza to nie tylko obecność danego typu informacji, ale również stosunek badanego Urzędu do obsługi interesanta, który może objawiać się np. dodatkowymi, niestandardowymi krokami podejmowanymi przez Urząd w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu usługi. Dobór kryteriów oceny oparty był na praktyce płynącej z dotychczasowych edycji badania, jak również z doświadczeń Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- > Mierzalność - oparcie badania jedynie o kategorie możliwe do miarodajnej i wiarygodnej oceny, które bezpośrednio dotyczą efektów działań podejmowanych przez urzędy gmin.
- > Łatwość oceny odpowiedzi - prosty zestaw pytań, które Zespół Badawczy mógł w możliwie najbardziej jednoznaczny i obiektywny sposób ocenić. Miało to miejsce przez zastosowanie kryteriów zero-jedynkowych, pozwalających na ocenę sprawdzanych aspektów jakościowych spełniającą omawiane założenie.

Kryteria uwzględniane w tegorocznej edycji badania:

1. Czy strona jest bezpieczna?
2. Czy strona jest dobrze pozycjonowana?
3. Czy gmina posiada swój brand? [logotyp lub/oraz hasło promujące gminę]
4. Czy strona posiada "mapę serwisu" na stronie głównej?
5. Czy gmina posiada swój profil na Facebooku? [ikona na stronie głównej]
6. Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? [post na przestrzeni ostatnich 30 dni]
7. Czy gmina posiada swój profil na Twitterze? [ikona na stronie głównej]
8. Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? [post na przestrzeni ostatnich 30 dni]
9. Czy gmina posiada swój profil na YouTube? [ikona na stronie głównej]
10. Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? [film na przestrzeni ostatnich 30 dni, filmik promujący, itp.]
11. Czy gmina korzysta z rozwiązań typu chatbot? [wirtualny urzędnik, doradca]
12. Jeśli tak, czy chatbot sprawnie, sensownie odpowiada na pytania interesantów?
13. Czy witryna gminy jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?
14. Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?
15. Czy dane kontaktowe (stopka, w tym adres e-mail) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?
16. Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?
17. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?
18. Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?
19. Czy istnieje wersja anglojęzyczna?
20. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?
21. Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy”?
22. Czy na stronie znajduje się odniesienie do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?

23. Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy)?
24. Czy na stronie znajdują się informacje o zagospodarowaniu przestrzennym? (Studium lub/i Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego)
25. Czy Studium lub MPZP posiada grafikę / mapę?
26. Czy na stronie znajduje się informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia/sprzedaży?
27. Czy przez stronę możliwy jest dostęp do spisu lokalnych firm?
28. Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?
29. Czy na stronie są informacje na temat bieżącej sytuacji w Ukrainie, akcjach pomocowych, możliwości wsparcia lub zbiorów: żywności, środków medycznych itp.?
30. Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?

W arkuszu w przypadku pytań otwartych, niepodlegających ocenie zero-jedynkowej, badacze mogli opisać zidentyfikowane dobre praktyki i rozwiązania oraz umieścić komentarze do oceny. Pytania otwarte nie były uwzględniane przy wyznaczeniu Rankingu, lecz wykorzystano je do innych części niniejszego raportu.

Drugą część badania stanowiła ocena komunikacji dwustronnej, w wersji polskojęzycznej i anglojęzycznej oraz przy użyciu poczty elektronicznej. Ponownie zastosowano rozbudowaną metodykę badania, w celu minimalizacji ryzyka rozpoznania badania przez badane podmioty. Oprócz zastosowania różnych domen, zastosowano także różne zapytania mailowe, jednakże dopasowane do ocenianych kryteriów. Zabieg ten służył zmniejszeniu szansy otrzymania tego samego zapytania przez sąsiadujące bądź porozumiewające się gminy, co mogłoby wiązać się ze zdemaskowaniem badania. Wspomniane kryteria oceny, na których bazie budowane były zapytania, zostały przedstawione poniżej.

1. Czy wiadomość jest bezpieczna?
2. Dzień oraz miesiąc nadesłania odpowiedzi (czas odpowiedzi; nie był uwzględniany czas nadesłania autorespondera)
3. Czy istnieje autoresponder?
4. Czy urzędnik konstruktywnie odniósł się do tematu zasobów gminy lub wskazał możliwości „wsparcia na start”?
5. Czy urzędnik konstruktywnie odniósł się do tematu wymaganych formalności?
6. Czy urzędnik konstruktywnie odniósł się do tematu znajomości gminy?
7. Czy mail zawiera stopkę i/lub dane kontaktowe (nazwę Urzędu, imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?

Dla zapytań w obu językach oceniano, czy każda kategoria była uwzględniona przez urzędnika w sposób merytoryczny. Nie były oceniane odpowiedzi, w których urzędnik jedynie odsyłał interesanta do innych podmiotów lub komórek Urzędu lub odpisywał w języku innym niż przysłana wiadomość. W takim przypadku wiadomość oceniano wyłącznie przez pryzmat kryterium zawarcia danych kontaktowych i przesłania autorespondera. Korzystanie z funkcjonalności automatycznej odpowiedzi jest cenione, gdyż potwierdza otrzymanie wiadomości. Jedynym odstępstwem od oceny zero-jedynkowej było pytanie dotyczące kategorii czasu odpowiedzi, w którym odpowiednio dobrane przedziały punktowe w obiektywny i ustandaryzowany sposób zastosowano do oceny wszystkich otrzymanych odpowiedzi. Na potrzeby rankingu ocena czasu odpowiedzi została dokonana z udziałem kilkudniowych oraz tygodniowych przedziałów. 5 punktów przyznawano za odpowiedzi udzielone w ciągu 1 dnia od otrzymania wiadomości, 3 punkty za odpowiedź nadesłaną do 7 dni kalendarzowych,

a 1 punkt za odpowiedź nadesłaną do 14 dni kalendarzowych. Za odpowiedzi e-mail przesłane po tym czasie przydzielano 0 punktów.

### Podsumowanie

Z poziomu metodologii edycja 2022/23 pozostała niemal niezmienna porównując do ubiegłego roku. Do najważniejszych zmian należy porzucenie kryterium Oceny Witryn Internetowych odnośnie wsparcia przedsiębiorców w czasie pandemii, co jest naturalną konsekwencją zakończenia obowiązywania restrykcji z nią związanymi. Podobnie jak w zeszłorocznej edycji, badano gminy klas A i B według Rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Bazując na wspomnianym rankingu zaktualizowano próbę badawczą do 714 gmin i dzielnic m.st. Warszawy, co stanowi wzrost o aż 27 jednostek w stosunku do roku poprzedniego. Gminy te oceniono w trzech obszarach – Oficjalnej Witrynie Internetowej, mailingu w języku polskim oraz mailingu w języku angielskim.

Najbardziej obiektywne kryteria Oceny Witryn Internetowych oraz wyniki oceny obu wersji językowych mailingu posłużyły do sporządzenia rankingu gmin. Wszystkim częściom składowym rankingu przysługiwały równe wagi – pełen ranking można znaleźć na końcu niniejszej publikacji. Wyróżniono również „Złote Gminy na 5!”, czyli jednostki, które minimum trzy razy z rzędu zdobyły standardowe wyróżnienie. W obecnej edycji badania takich gmin było 11. Ponadto poprzez m.in. kryteria otwarte zidentyfikowano dobre praktyki wśród badanych gmin. Praktyki te zaprezentowano w osobnym rozdziale wraz z przykładami i obrazującymi je ilustracjami. Rozwiązania te przygotowano na podstawie analizy wyników tegorocznego badania, co świadczy o ich bieżącym wykorzystywaniu w jednostkach samorządu terytorialnego.

## Ocena witryn internetowych

Katarzyna Potyrała, Adam Wałach, Patryk Chodnicki

Jednym z badanych obszarów interakcji między gminą a inwestorem, mieszkańcem, przedsiębiorcą czy turystą jest funkcjonalność i zasobność strony internetowej samorządu. Istotność tego medium jest znacząca, ponieważ często stanowi pierwsze źródło informacji dostępne w każdym czasie na temat działalności gminy, potencjalnych możliwości inwestycyjnych czy aktualnych wydarzeń i przedsięwzięć, które mają miejsce na jej obszarze.

Podjmując perspektywę korzystającego ze strony internetowej, nie tylko warstwa merytoryczna ma istotne znaczenie dla jej finalnego odbioru. Wygląd, układ i intuicyjność, konsekwencja i dopracowane detale wpływają pozytywnie na ocenę oferowanych treści. Tym samym można uznać, że strona internetowa gminy jest nie tylko źródłem informacji, a przede wszystkim swoistą wirtualną wizytówką samorządu. Wizytówką wypełniającą charakter zachęty do inwestycji czy odwiedzenia danego miejsca bądź odwołującą od tego.

Wobec powyższych, zasadnym wydaje się być rozeznanie tego obszaru działalności w sposób szczegółowy.

Celem tej części badania jest przegląd potencjału stron internetowych według określonych kryteriów. Zespół Badawczy przeprowadził ocenę 714 witryn gmin w oparciu o 30 kryteriów. Każde z nich zostało wyselekcjonowane w taki sposób by posłużyć obiektywnej i miarodajnej ocenie stron internetowych. Przy wyborze kryteriów, szczególny nacisk został położony na potrzeby potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców. Została również dostosowana ich aktualność do obecnych warunków. Zmiany w ilości przyjętych kryteriów do badania na przestrzeni poprzednich edycji obrazuje Wykres 1.

**Wykres 7. Liczba kryteriów badanych w edycjach od 2013 do 2022/23**



*Źródło: Opracowanie własne*

W związku z kontynuowaną agresją wojsk rosyjskich na Ukrainie i spowodowanym przez to kryzysem humanitarnym, w porównaniu do edycji 2021/22, utrzymane zostało kryterium dotyczące informacji na temat bieżącej sytuacji na Ukrainie i prowadzonych akcji pomocowych. W tegorocznej edycji Zespół Badawczy zrezygnował z oceny odniesień do wsparcia dla przedsiębiorców w czasie pandemii. Szczegółową listę kryteriów oceny witryn internetowych gmin w edycji 2022/23 prezentuje Tabela 3.



Tabela 3. Lista kryteriów oceny witryn internetowych gmin w edycji 2022/23

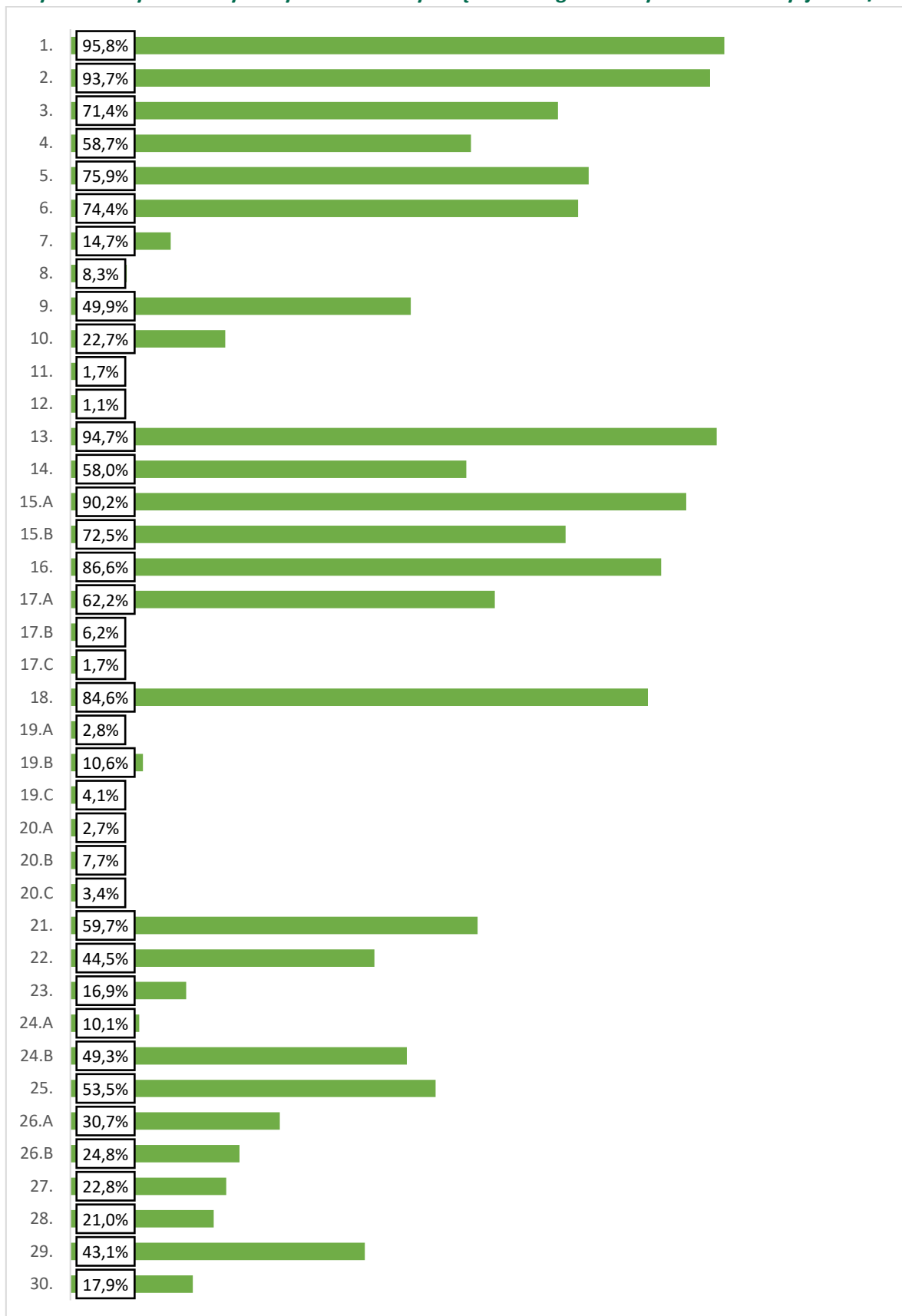
Lp.	Lista kryteriów oceny witryn internetowych gmin w edycji 2022/23
1.	Czy strona jest BEZPIECZNA?
2.	Czy strona jest dobrze pozycjonowana? (1 lub 2 miejsce w wyszukiwarce Google)
3.	Czy gmina posiada swój brand? (logotyp lub/oraz hasło promujące gminę)
4.	Czy strona posiada "mapę serwisu" na stronie głównej?
5.	Czy gmina posiada swój profil na Facebooku? (ikona na stronie głównej)
6.	Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? (post na przestrzeni ostatnich 30 dni)
7.	Czy gmina posiada swój profil na Twitterze? (ikona na stronie głównej)
8.	Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? (post na przestrzeni ostatnich 30 dni)
9.	Czy gmina posiada swój profil na YouTube? (ikona na stronie głównej)
10.	Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? (film na przestrzeni ostatnich 30 dni, filmik promujący, itp.)
11.	Czy gmina korzysta z rozwiązań typu chatbot? (wirtualny urzędnik, doradca)
12.	Jeśli tak, czy chatbot sprawnie, sensownie odpowiada na pytania interesantów?
13.	Czy witryna gminy jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?
14.	Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?
15.	Dane kontaktowe:
15.A	Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?
15.B	Czy na stronie jest podany adres e-mail (w miejscu łatwym do odnalezienia)?
16	Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?
17.	Pracownicy:
17.A	Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?
17.B	Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów i dane do Account Managera?
17.C	Czy na stronie podane są dane do dedykowanego Account Managera?
18.	Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących i/lub możliwość powiększenia czcionki?
19.	Język angielski:
19.A	Czy istnieje wersja anglojęzyczna? (niska jakość)
19.B	Czy istnieje wersja anglojęzyczna? (wybrane treści)
19.C	Czy istnieje wersja anglojęzyczna? (pełny serwis)
20.	Język obcy inny niż język angielski:

20.A	Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski? (niska jakość)
20.B	Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski? (wybrane treści)
20.C	Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski? (pełny serwis)
21.	Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria poświęcona wsparciu lub przekazywaniu ważnych informacji dla przedsiębiorców i/lub inwestorów?
22.	Czy na stronie znajduje się odniesienie do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?
23.	Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy)?
24.	Zagospodarowanie przestrzenne:
24.A	Czy na stronie znajdują się informacje o zagospodarowaniu przestrzennym? (Studium)
24.B	Czy na stronie znajdują się informacje o zagospodarowaniu przestrzennym? (MPZP)
25.	Czy Studium lub MPZP posiada grafikę/mapę?
26.	Tereny inwestycyjne, lokale do wynajęcia / sprzedaży:
26.A	Czy na stronie znajduje się informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia / sprzedaży?
26.B	Czy informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia / sprzedaży zawiera grafikę lub mapę?
27.	Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do spisu lokalnych firm?
28.	Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach/nagrodach?
29.	Czy na stronie są informacje na temat bieżącej sytuacji w Ukrainie, akcjach pomocowych, możliwościach wsparcia lub zbiorów żywności, środków medycznych itp.?
30.	Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?

*Źródło: Opracowanie własne.*

Uwzględniając kryteria zawarte w Tabeli 3. oraz zachowując numerację, Zespół Badawczy przeprowadził ocenę witryn internetowych 714 gmin. Wyniki uzyskane łącznie dla gmin klasy A oraz klasy B w trwającej edycji przedstawia Wykres 8.

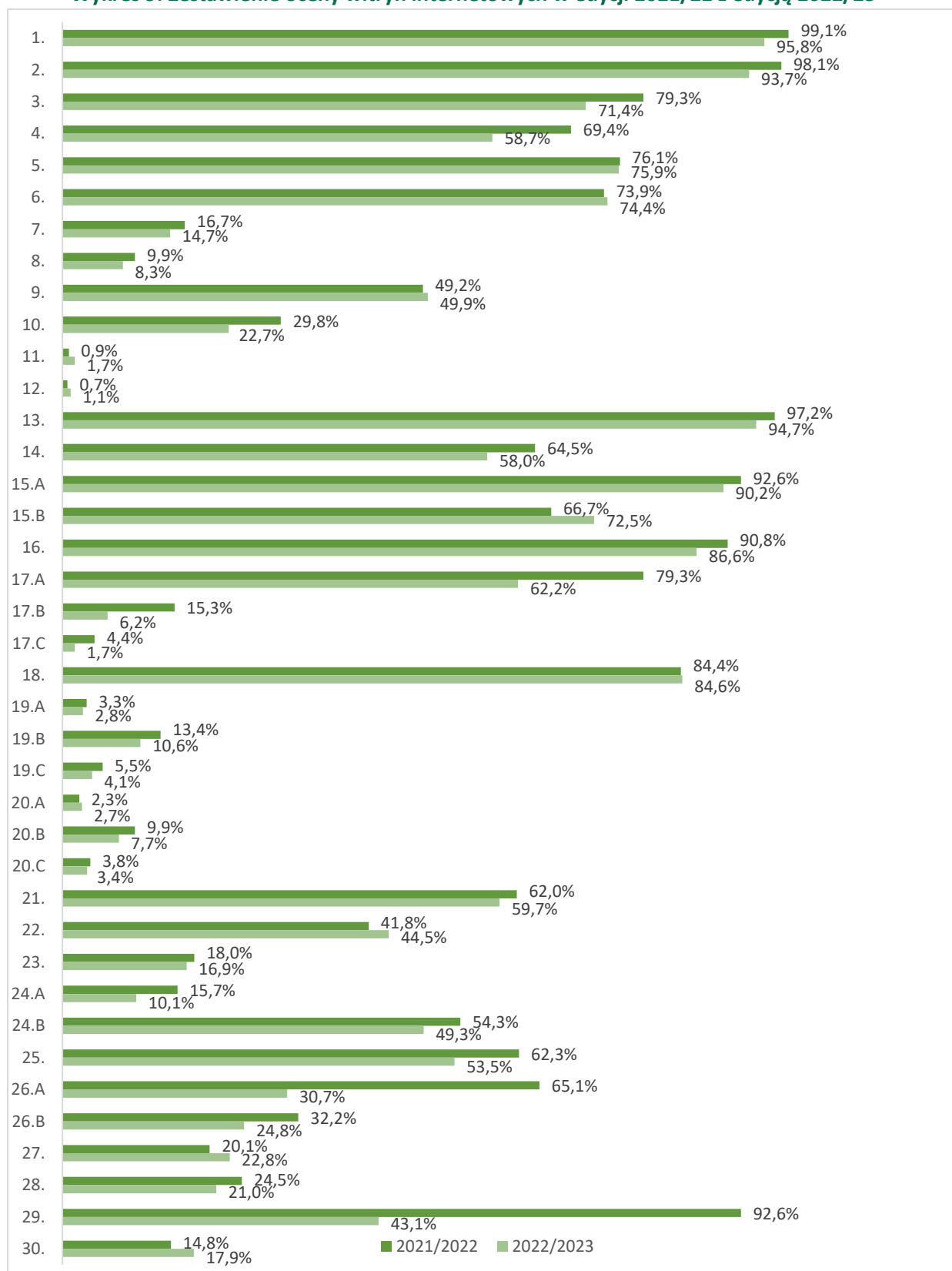
Wykres 8. Wyniki oceny witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B w edycji 2022/23



Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane wyniki w poszczególnych kryteriach, które zostały przedstawione w postaci procentowej, należy zestawzić z tożsamymi kategoriami wyników poprzedniego badania w edycji 2021/22. To zagadnienie ilustruje Wykres 9.

**Wykres 9. Zestawienie oceny witryn internetowych w edycji 2021/22 z edycją 2022/23**



Źródło: Opracowanie własne

Jako pierwsze z kryteriów oceny witryn internetowych nieprzypadkowo wybrano bezpieczeństwo strony. Do jego określenia zostało wykorzystane oprogramowanie antywirusowe dostępne na urządzeniu Badacza. Za jego pomocą możliwe stało się stwierdzenie czy strona zawiera z jakimś ze swoich elementów składowych złośliwe oprogramowanie. Jeśli takowe zostało zidentyfikowane przez dedykowany program, Badacz opuszczał witrynę i nie kontynuował oceny następnych kryteriów. To kluczowy czynnik, którego niedotrzymanie uniemożliwia interakcję między użytkownikiem a treścią strony. Wynik osiągnięty w tegorocznej edycji określa, że 95,80% z badanych witryn było bezpiecznych. W porównaniu do oceny tego kryterium na poziomie 99,10% w poprzedniej edycji, można zauważyć spadek o 3,3 pp. Nie jest to pozytywne zjawisko, jednak dalece zależne od jednostek wybranych do badania. Tym niemniej niższy wynik w kategorii bezpieczeństwa strony wskazuje na obszar, który być może wymaga większej uwagi ze strony samorządów.

Następnym kryterium było odpowiednie pozycjonowanie strony – za takie uznawane zostało pojawienie się witryny gminy jako pierwszy lub drugi wynik wyszukiwania w przeglądarce. Badacz korzystał z najpopularniejszej przeglądarki Google. Po wpisaniu nazwy gminy w obszarze wyszukiwania, następnie jej wyszukaniu, był w stanie określić ten parametr. Porównując do wyniku uzyskanego w tym kryterium w poprzedniej edycji na poziomie 98,10%, obecnie zanotowano spadek do 93,70%. To pozwala określić, że strony należące do 669 gmin z 714 badanych są odpowiednio pozycjonowane. Mimo że można uznać, iż większość witryn spełnia założone kryterium, wnioskiem dla administratorów stron powinno być ich uaktualnienie i dostosowanie w celu poprawy identyfikacji przez przeglądarki, ponieważ pozycjonowanie strony jest kluczowe dla dotarcia do niej przez użytkownika sprawnie i bez zbędnych wątpliwości.

Za trzecie z badanych kryteriów uznano określenie czy gmina posiada swój brand rozumiany jako logotyp lub/oraz hasło promujące gminę. Gdy łatwo je odnaleźć na stronie, stanowią swoistą markę samorządu, która często zachęca do odwiedzin lub inwestycji zawierając rozpoznawalne atrakcje lub symbole historyczne, czasami w towarzystwie wymownego hasła przewodniego. W badanej próbie 71,43% gmin posiadało jedno lub obie części tak rozumianego branding na swojej stronie internetowej. Niestety to prawie 8 pp. mniej niż w poprzedniej edycji (79,30%). Silny spadek został więc odnotowany ponownie w porównaniu do edycji 2020/21 (90,30%). Zauważona tendencja spadkowa może stanowić podpowiedź dla gmin, które do tej pory nie ustaliły tak ważnej części swojej marki jaką jest logotyp lub/oraz hasło promujące.

Kolejnym kryterium Badacz sprawdzał czy na stronie głównej witryny umieszczona została mapa serwisu, czyli podstrona zawierająca odnośniki do wszystkich części serwisu (najczęściej w formie listy). To przydatna funkcjonalność, która zdecydowanie ułatwia nawigowanie po witrynach, szczególnie jeśli te zawierają wiele elementów. Dzięki mapie serwisu użytkownik możliwie sprawnie jest w stanie odnaleźć informacje, których poszukuje. Wynik tegorocznego badania określa, że 58,68%, tj. 419 gmin, uwzględniło tą przydatną podstronę. Tym samym tendencja wzrostowa obserwowana w poprzednich edycjach została przetamana spadkiem o niemal 11 pp. w porównaniu do chociażby badania z lat 2021/22 (69,40%). To następna wskazówka do rozważenia dla gmin odnośnie prowadzonych witryn online.

W dobie internetowych interakcji, które zapewniają media społecznościowe, obecność profili gmin na nich jest bardzo istotna. Ułatwia efektywną komunikację między samorządem a inwestorami, przedsiębiorcami, turystami i mieszkańcami. Platformy oferują nie tylko sprawny przepływ informacji, ale także możliwość promowania lokalnych inicjatyw. Szeroka gama możliwości wykorzystania mediów społecznościowych może być skutecznie użyta do promocji gminy. W związku z tym potencjałem, obszarowi jakim są media społecznościowe, zostały poświęcone kolejno kryteria: nr 5 – Facebook, nr 7 – Twitter i nr 9 – YouTube. Każde medium zostało zbadane w dwóch płaszczyznach: pierwszą jest obecność dedykowanej ikony na stronie gminy odsyłającej do profilu na danej platformie (wspomniane kryteria nr 5,7 i 9), zaś drugą - aktywne prowadzenie profili rozumiane jako udostępnianie aktualizacji

nie później niż ostatnie 30 dni od daty badania. Kryteria aktywności dla poszczególnych mediów społecznościowych zostały oznaczone następującymi numerami: Facebook – nr 6, Twitter – nr 8 oraz YouTube – nr 10.

Wspomniana wcześniej ikona na stronie internetowej gminy, oznaczona symbolem danej platformy, pozwala użytkownikowi na szybką identyfikację czy samorząd ma profil i na jakich mediach społecznościowych. Pomaga również promować posiadane tam konta. W przypadku Facebooka, odpowiednią ikonę odsyłającą na profil gminy znaleziono na 75,91% badanych stron. To wynik tożsamy z osiągniętym w edycji 2020/21, po nieznacznym wzroście w edycji 2021/22 (76,10%). W tym zakresie można uznać je za zbliżone i wskazujące na utrzymującą się popularność tego medium wśród samorządu gminnego (ok. 3/4 całej próby w każdym z przytoczonych badań). Natomiast w obszarze aktywności na tej platformie osiągnięto wynik lepszy niż w poprzedniej edycji – 74,37% gmin posiadających na swojej stronie internetowej odnośnik do Facebooka udostępniło na swoim profilu na tej platformie aktualizację nie później 30 dni od daty badania w porównaniu do 73,90% w roku poprzednim. Od kilku ostatnich badań obserwowana jest tendencja wzrostowa w tym zakresie, co może świadczyć o świadomości gmin związanej z użytkowaniem platformy Facebook i jej możliwości oraz preferowaniem jej w porównaniu do pozostałych, wybranych do badania.

Kolejnym medium społecznościowym jest Twitter. Zgodnie z treścią kryterium nr 7, Badacz miał za zadanie odnaleźć ikonę tej platformy na stronie samorządu. Została zidentyfikowana jedynie w 14,71% przypadków. Analizując wyniki poprzednich edycji w tej kategorii tj. 16,7% (2021/22) i 17,20% (2020/21), zauważalna jest tendencja spadkowa popularności tego medium wśród gmin. Potwierdza się zatem wskazywany już wcześniej rokroczny powolny spadek, zarówno w umieszczaniu ikony na stronach samorządów, jak i w aktywnym prowadzeniu profili na tej platformie – jedynie 8,26% profili było prowadzonych w sposób regularny (w poprzedniej edycji było to niecałe 10%). Wskazane wartości zostały umieszczone przy kryterium nr 8.

Ostatnią z analizowanych platform społecznościowych jest YouTube. Zgodnie w wynikami kryterium nr 9, ikona znajdowała się na 49,86% stron, co stanowi wzrost o niecały 1 pp. w porównaniu do ubiegłej edycji (49,20%). Można uznać, że popularność tego medium utrzymuje się na podobnym poziomie. Natomiast wyniki dotyczące aktywności na tej platformie w ciągu minionych 30 dni od daty badania (kryterium nr 10), pokazują ww. ocenę w nieco innym świetle – jedynie 22,69% gmin posiadających konto na YouTube prowadzi je w sposób regularny. Rokrocznie zauważalna jest tendencja spadkowa w zakresie aktywności na tej platformie – przykładowo w edycji 2021/22 wynosiła 29,80%, a w edycji 2020/21 - 34,30%. Być może spowodowane jest to czasochłonnością i kosztochłonnością jednorodnego sposobu komunikacji na tej platformie tj. wideo. Stąd prawdopodobnie Facebook dający możliwość interakcji w relatywnie zróżnicowany sposób, osiąga wysokie wyniki w kolejnych badaniach w kategorii popularności wśród gmin i regularnie prowadzonej nań aktywności.

Kryteria jedenaste i dwunaste zajmuje Chatbot, czyli wirtualny asystent, odpowiadają one odpowiednio za jego obecność i jakość. Dobrej jakości chatbot pozwala użytkownikowi strony na szybkie zdobycie informacji, jak również zaoszczędza czas urzędników, którzy dzięki chatbotowi mają mniej interesantów zajmujących ich czas. Tak jak w latach poprzednich, tak i w tym roku technologia chatbotów dynamicznie się rozwijała, pojawił się chociażby słynny Chat GPT. Ma to pewne odbicie w powszechności chatbota na stronach gmin, który był obecny na 12 stronach względem 6 rok temu. Jednak nadal jest to znikomy procent całości gmin, zaledwie 1.68% badanych gmin posiada takie rozwiązanie, co i tak jest lepszym wynikiem niż rok temu. Ponadto z tej niewielkiej ilości, tylko dwie trzecie chatbotów ma zadowalającą jakość.

Kryterium trzynaste dotyczy bieżących aktualizacji. Funkcjonalna strona gminy powinna dostarczać jej użytkownikom aktualnych informacji na temat wydarzeń bieżących w gminie, i jako jest

to jedna z podstawowych funkcji stron tego typu, wysoka ilość gmin spełniających to kryterium nie jest nieoczekiwana. Niestety można zauważyć lekki spadek ilości badanych gmin, które oferują aktualne dane – w roku poprzednim było to 97,2% gmin, natomiast w obecnym jest to 94,68% badanych gmin. Oczywiście jest to dalej bardzo wysoki odsetek, jednak spadek o 2,5 punktu procentowego przy tak istotnej kwestii jest niepożądany.

Kryterium czternaste zanotowało o wiele wyższy spadek. Mierzy ono obecność kalendarzy wydarzeń na badanych stronach. W obecnym roku miało je 57.98%, co jest nadal wysokim odsetkiem, jednak zdecydowanie niższym niż 64.5% rok temu. Ponadto nasze poprzednie edycje notowały zdecydowanie wyższe wskaźniki tego kryterium w latach 2020 i 2019, odpowiednio 69.7% i 76.4%, co wskazuje na długoterminowy trend spadku popularności kalendarzy wydarzeń na stronach gmin.

Kryterium piętnaste odpowiada za dostępność danych kontaktowych, które są jedną z najważniejszych informacji dostępnych na stronie. W założeniu powinny znajdować się one w stopce strony. W tegorocznym badaniu dane kontaktowe były łatwe do odnalezienia w 90.2% gmin, co daje nieznaczny spadek względem poprzedniego roku, gdzie były łatwo dostępne na stronach 92.6% gmin, natomiast z drugiej strony wzrósł odsetek gmin podających na swoich stronach adres e-mail, z 66.7% do 72.55%. Oznacza to, że aktualnie 9.8% stron gminnych nie posiada łatwych do odnalezienia informacji kontaktowych, 17,65% nie zamieszcza adresu e-mail, a 72.55% ma poprawnie usytuowane dane kontaktowe z adresem mailowym. Pozostawia do pole do poprawy, zwłaszcza że komunikacja drogą mailową staje się preferowaną metodą wymiany informacji ze względu na elastyczność czasową i lepszą precyzję przekazu informacji.

Kryterium szesnaste weryfikowało jak wiele gmin podaje na swoich stronach godziny pracy urzędu. Jest to ważne dla wszystkich użytkowników, którzy preferują załatwiać swoje sprawy tradycyjnie, lub mają sprawy, które są możliwe do rozwiązania jedynie poprzez wizytę w urzędzie. Niestety w tym roku tendencja wzrostowa z poprzednich kilku lat się skończyła i badanie zanotowało znaczący spadek o 4.25 punktu procentowego. Aktualnie 86.55% badanych gmin podaje godziny pracy urzędu na swoich stronach, w porównaniu z 90.8% rok wcześniej.

Kryterium siedemnaste mierzyło jak wiele z badanych gmin udostępnia na swoich stronach strukturę organizacyjną wraz z danymi kontaktowymi oraz czy pośród tych danych jest również kontakt do dedykowanego opiekuna dla inwestorów – Account/Project Managera. Takie rozwiązanie pozwala użytkownikom na szybsze dotarcie ze swoją sprawą do odpowiedniej osoby oraz wspiera rozwój przedsiębiorczości, oferując wsparcie dla nowych inwestycji w osobie Account Managera. Niestety sytuacja uległa drastycznemu pogorszeniu względem roku poprzedniego – ilość gmin, które nie podają na swoich stronach struktury ani danych wzrosła prawie dwukrotnie, z 20.7% do 37.8%. Ponadto niemal trzykrotnie spadła ilość gmin oferujących usługi dedykowanego Account Managera, rok temu było to 15.3% badanych gmin, a w roku bieżącym zaledwie 6.6% gmin. Jedynie 1.68% gmin w tegorocznym badaniu oferowało zarówno kontakt do Account Managera, jak i strukturę gminy z podanymi danymi kontaktowymi.

Kryterium osiemnaste sprawdzało dostępność udogodnień dla osób niedowidzących, takich jak powiększenie czcionki lub zwiększenie kontrastu. Odsetek gmin udostępniających to udogodnienie pozostał na zbliżonym do zeszłego roku poziomie i wyniósł 84.59%. Oznacza to, że strony 15% gmin pozostają niedostępne dla ludzi posiadających słabszy wzrok.

Kolejne dwa kryteria, dziewiętnaste i dwudzieste dedykowane były dostępności językowej badanych stron. Badały one odpowiednio język angielski i dostępność innego języka obcego. Ocena była przyznawana w skali 0-3. Pełne trzy punkty dostały gminy oferujące pełny serwis w danym języku, bez zauważalnych różnic w jakości między wersjami językowymi polskojęzyczną a obcojęzyczną, 2 punkty oferowane były za niepełne tłumaczenie, 1 za tłumaczenie niskiej jakości, natomiast żadnych punktów nie otrzymały strony nie posiadające tłumaczenia lub polegające na usługach automatycznego

skrypty tłumaczącego takiego jak Google translator, ponieważ takie tłumaczenie nie jest weryfikowane, i może wprowadzać w błąd lub oferować nieprecyzyjne informacje.

**Tabela 4. Wyniki badania w obszarze obcojęzycznych wersji witryn (2022/23)**

Anglojęzyczne wersje językowe			Inne niż anglojęzyczne wersje językowe		
Wersja	Liczba gmin	%	Wersja	Liczba gmin	%
Pełna	29	4,1%	Pełna	24	3,4%
Niepełna	76	10,6%	Niepełna	55	7,7%
Niska jakość	20	2,8%	Niska jakość	19	2,7%
Brak	589	82,5%	Brak	616	86,3%
Pełna, niepełna i niska jakość	125	17,5%	Pełna, niepełna i niska jakość	98	13,7%
Gmin ogółem	714	100,00%	Gmin ogółem	714	100,00%

*Źródło: Opracowanie własne*

Szczególnie ważny jest język angielski, ze względu na to, że jest on aktualnym lingua franca, więc tłumaczenie w nim umożliwia większości użytkowników spoza naszego kraju swobodne korzystanie ze strony gminy. Jest to ważne zarówno dla potencjalnych inwestorów zza granicy, jak i dla osób imigrujących do Polski, którym znacząco ułatwia załatwianie urzędowych formalności wymaganych dla stałego pobytu. Niestety liczba badanych gmin oferujących wersję anglojęzyczną spadła w tym roku z 22% w roku poprzednim do 17.5%. Z tych gmin większość oferowała niepełny serwis, a jedynie 29 z badanych gmin oferowało dobrze zrobione pełne tłumaczenie strony w języku angielskim.

Podobny spadek nastąpił w dostępności tłumaczenia w innych niż angielski językach obcych, odsetek gmin posiadających takie tłumaczenie spadł z 16% do 13.7%, z czego ponownie większość tłumaczeń była niepełna lub niskiej jakości. Jedynie 24 badane gminy posiadały pełne tłumaczenie, co daje jedynie 3.4% ogółu. Dostępność językowa gmin jest zatem na bardzo niskim poziomie, a sytuacja zamiast poprawiać się pogorszyła się jeszcze bardziej.

Kolejnym istotnym aspektem było sprawdzenie występowania na stronie zakładki poświęconej przedsiębiorcom lub inwestorom. Umożliwia ona szybkie znalezienie przez interesariuszy, informacji dotyczących m.in. najnowszych przetargów, ulg dla inwestorów czy też innych istotnych dla inwestorów kwestii. Wyniki uległy nieznacznemu pogorszeniu w porównaniu do poprzedniej edycji, nastąpił spadek z 62% do 59,66% gmin posiadających tego rodzaju udogodnienie.

Ważną rolę w kształtowaniu lokalnych inicjatyw mają instytucje wspierające przedsiębiorczość. Pomagają one poprzez fachowe doradztwo, organizację szkoleń i warsztatów oraz wiele innych działań. Wśród nich można wyróżnić m.in. inkubatory przedsiębiorczości czy parki technologiczne. Jak wynika z przeprowadzonego badania 318 gminy (44,54%) umieściły na swoich stronach odnośniki do instytucji wspierających przedsiębiorczość. Oznacza to wzrost wobec 41,8% gmin spełniających to kryterium w poprzednim roku.

W obszarze działań wspierających przedsiębiorcze inicjatywy, wyróżnione zostało umieszczenie dodatkowych pomocy dotyczących rozpoczynania działalności gospodarczej np. poradnika „jak założyć przedsiębiorstwo”. Istnienie filmu instruktażowego lub poradnika jest ogromnym ułatwieniem dla



obywateli zainteresowanych rozpoczęciem własnej działalności gospodarczej. W tym roku 16,95% gmin spełniło opisane kryterium, uzyskany wynik jest zbliżony do wyniku ubiegłorocznej edycji badania.

Dwa kolejne kryteria – 24. i 25. dotyczą dostępności informacji o zagospodarowaniu przestrzennym gminy. Sprawdzano czy na stronie dostępne jest Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (Studium) lub Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP). Dzięki tym dokumentom możliwe jest zapoznanie się przez potencjalnych inwestorów oraz mieszkańców z przeznaczeniem lokalnych terenów, sposobów zagospodarowania oraz zabudowy. Przeprowadzone badanie pozwoliło stwierdzić, że 10,08% gmin udostępnia na stronie informacje na temat Studium (spadek względem poprzedniego roku o 56 p.p.), a 49,30% gmin umieściło na stronie MPZP (spadek o 50 p.p.). Dodatkowo w przypadku 53,50% gmin, publikowane informacje zostały rozszerzone o grafikę lub mapę.

Następnym kryterium badania było sprawdzenie czy gmina publikuje informacje dotyczące terenów inwestycyjnych lub lokali do wynajęcia lub sprzedaży. Dodatkowo brano pod uwagę czy ogłoszenia zostały opatrzone w mapy lub zdjęcia. W wyniku badania ustalono, że 219 gmin (30,67%) publikuje informacje o lokalach użytkowych lub terenach inwestycyjnych, z czego 24,79% gmin rozszerza te informacje o mapę lub zdjęcia.

Kryterium numer 27 dotyczyło dostępu poprzez stronę do spisu lokalnych firm. Jest to cenna informacja dla potencjalnych inwestorów, gdyż pozwala ona ocenić ryzyko inwestycyjne, siłę potencjalnej konkurencji w regionie oraz możliwości współpracy z innymi firmami. Jak wynika z badania, 22,83% gmin publikuje tego typu spis, co stanowi wzrost o 27 p.p. względem roku poprzedniego.

Informacje o uzyskanych tytułach, dyplomach, certyfikatach oraz nagrodach, służą m.in. zwiększeniu atrakcyjności gminy w oczach potencjalnych inwestorów. Dodatkowo pomagają one w kreowaniu wizerunku gminy i informowaniu mieszkańców o podejmowanych przez nią inicjatywach. Tego typu informacje znalazły się na stronach 21,01% badanych gmin. Wskazuje to na tendencję spadkową tego wskaźnika w ciągu kilku ostatnich lat.

Kolejne kryterium poruszało temat związany z rozgrywającą się od ponad roku wojną na Ukrainie. Należało sprawdzić czy na stronie gminy znajdują się informacje na temat bieżącej sytuacji na Ukrainie, akcjach pomocowych, możliwościach wsparcia lub zbiórkach żywności i środków medycznych. Z badania wynika, że 308 gmin (43,14%) publikowało tego typu informacje. Jest to ogromny spadek względem poprzedniego roku (92,6%), jednak wydaje się on naturalnym następstwem trwającej wojny. Poprzednie badanie przeprowadzone zostało po wybuchu wojny, gdy wiele gmin dzieliło się różnymi informacjami na swojej stronie. Dane te bardzo często nie były aktualizowane co prowadzi do ogromnego spadku w rocznym horyzoncie. Nie oznacza to, że gminy przestały wspierać Ukrainę oraz jej obywateli, gdyż wielu z nich zostało ich mieszkańcami.

Ostatnie kryterium oceny dotyczyło umieszczenia na stronie unikatowego, rekomendowanego rozwiązania. W tegorocznym badaniu zidentyfikowano 128 gmin (17,93%), które wprowadziły tego typu, innowacyjne rozwiązania. Jest to wzrost względem poprzedniego roku (14,8%).

## Ocena mailingowa gmin klasy A i B

Maciej Górny, Hubert Brzoska, Julia Kaczorowska

Projekt „Gmina na 5!” zawiera istotny element dotyczący pomiaru jakości odpowiedzi e-mail urzędów gmin zarówno w języku polskim jak i w języku angielskim na pytania dotyczące założenia własnej działalności gospodarczej oraz jej prowadzenia na terenie gminy przez potencjalnych przedsiębiorców. Celem wysyłania wiadomości e-mail do urzędu danej gminy jest uzyskanie konkretnych informacji, aby ułatwić przedsiębiorcy proces zakładania działalności na tym obszarze.

Ocena mailingowa pokazuje czy dana gmina w sposób skrupulatny i profesjonalny podchodzi do potencjalnych inwestorów, którzy chcą założyć działalność na terenie danej gminy. Pokazuje czy gmina dysponuje odpowiednimi informacjami i ułatwieniami w sprawie prowadzenia działalności, a także kwestie związane z obsługą urzędowej skrzynki mailowej. Ocena mailingowa staje się więc istotnym wyznacznikiem jeśli chodzi o decyzję przedsiębiorcy w sprawie inwestycji w danej gminie. W raporcie uwzględniono ocenę mailingową, ponieważ forma komunikacji z urzędami gmin poprzez wiadomości e-mail jest coraz bardziej powszechniejsza oraz wymiana wiadomości e-mail daje możliwość uzyskania pełniejszej i dokładniejszej informacji na zapytania, ze względu na dłuższy czas na odpowiedź niż w kontakcie telefonicznym czy poprzez wizytę w urzędzie gminy. Gmina dzięki zapytaniom poprzez e-mail może przeanalizować temat, poszukać informacji w swoich zasobach, w źródłach zewnętrznych, a także załączyć do odpowiedzi mailowej odpowiednie odnośniki do stron administracji państwowej, informacji o możliwościach wsparcia finansowego czy linków do rejestrów nieruchomości.

### Charakterystyka

Charakterystyka oceny mailingowej polegała na analizie odpowiedzi urzędów gmin na wysłane maile dotyczące aspektów związanych z założeniem i prowadzeniem działalności przez przedsiębiorców. Wiadomości zostały wysłane na oficjalne skrzynki mailowe wybranych urzędów gmin w języku polskim lub angielskim. Jak w poprzednich edycjach, było przeprowadzane za pomocą metody tajemniczego klienta. Tajemniczy klient- przedsiębiorca, który chciał założyć działalność na terenie danej gminy poprzez maila chciał się dowiedzieć o kwestiach związanych ze znajomością gminy, zasobami, formalnościami dotyczącymi zezwoleń na działalność, a także ewentualnym wsparciem ze strony gminy lub ulgami podatkowymi na start. Czas oczekiwania na odpowiedzi w sprawie zapytania był określony.

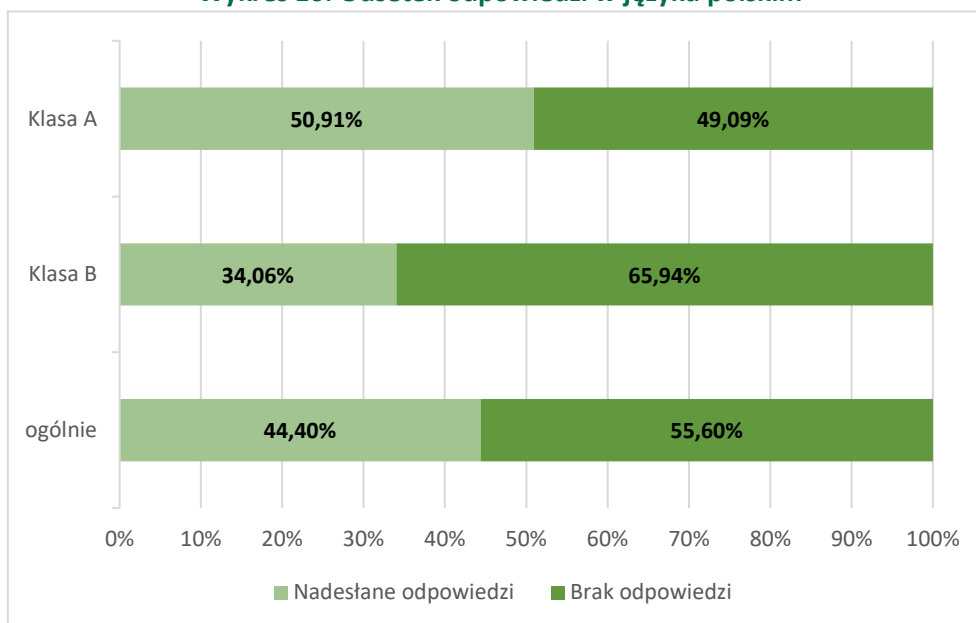
W ocenie mailingowej uwzględnionych było wiele aspektów. Za odpowiedź mailową dana gmina uzyskiwała konkretną liczbę punktów. Gminy uzyskiwały punkty za szybkość odpowiedzi, zawarcie przez urzędnika stopki lub danych kontaktowych, czy były odpowiedzi za pomocą autorespondera, a także kwestie związane z treścią odpowiedzi. Punkty za treść mogły być uzyskane jeśli gmina zawarła w mailu konkretne pomocne informacje przekazane w merytoryczny sposób, a także dokładność i trafność odpowiedzi do tajemniczego klienta- przedsiębiorcy, który chciał zacząć działalność gospodarczą na terenie danej gminy. Jeśli odpowiedź na maila po angielsku była w języku polskim to gmina otrzymywała punkty tylko za czas odpowiedzi, a za inne kryteria zero punktów. Poniżej zaprezentowane zostały wyniki badania z uwzględnieniem jakości odpowiedzi na maile w języku polskim i angielskim.

### Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim

Pierwszą, a także najważniejszą kwestią w ocenie mailingowej jest otrzymanie jakiegokolwiek odpowiedzi ze strony urzędników. Od czasów pandemii korespondencja mailowa jest jedną z głównych form komunikacji z urzędami. W związku z tym zaskakujące jest, że na odpowiedź zdecydowała się mniej niż połowa badanych gmin. Wynik 44,4% jest o 3,3 punktu procentowego niższy niż w zeszłym roku. Podobnie jak w poprzednich latach większy odsetek gmin, od których otrzymano odpowiedź, znajdował się w klasie A (50,91%) niż w klasie B (34,06%). Obydwie grupy charakteryzowały się także

spadkiem tych wartości z poprzednim badaniem. Wyniki zostały przedstawione na poniższym wykresie.

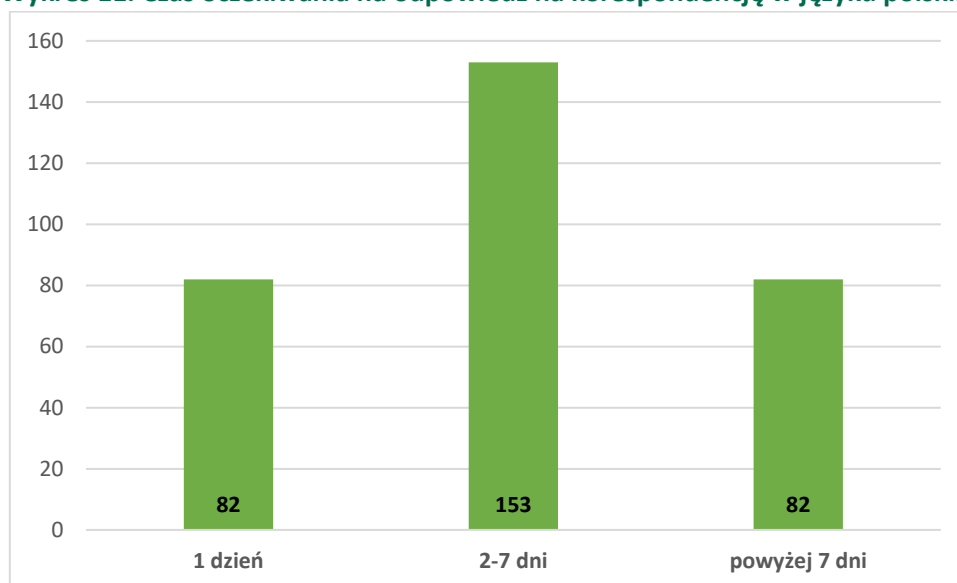
**Wykres 10. Odsetek odpowiedzi w języku polskim**



Źródło: Opracowanie własne

Kolejnym aspektem poddanym ocenie był czas oczekiwania na odpowiedź. Sprawna korespondencja znacząco ułatwia załatwianie wszelkich formalności w urzędzie oraz pokazuje zaangażowanie urzędników. To sprawia, że przedsiębiorca chętniej zrealizuje w takiej gminie swoją inwestycję. Z tego powodu w badaniu oceniane były odpowiedzi wysłane do dwóch tygodni od otrzymania przez gminy maila z zapytaniem. Jak co roku, najczęściej gmin odpowiedziało w czasie od dwóch dni do tygodnia, 48,26% ogółu. Połowa pozostałych urzędów odpowiedziało do 1 dnia, a druga połowa do dwóch tygodni (odpowiednio po 25,87%). W porównaniu do poprzedniego badania, wzrosły udziały skrajnych przedziałów czasu oczekiwania. Wyniki zostały zilustrowane na poniższym wykresie.

**Wykres 11. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim**



Źródło: Opracowanie własne

W następnej kolejności ocenie poddawana była treść nadesłanych maili. Odpowiadając na zadane pytania urzędnicy mieli możliwość poinformować o zasobach gminy i wsparciu przy zakładaniu działalności gospodarczej, wyjaśnić, jakich formalności należy dopełnić, a także wykazać się znajomością gminy. Dodatkowo oceniane było umieszczenie pełnych danych kontaktowych przez urzędnika oraz korzystanie przez gminę z autorespondera. Poszczególne wyniki zostały przedstawione w tabeli poniżej.

**Tabela 5. Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim**

Odsetek gmin, które:	ogółem
odpowiedziały przy pomocy autorespondera	5,05%
konstruktywnie odniosły się do tematu zasobów gminy lub wsparcia na start	62,15%
konstruktywnie odniosły się do tematu wymaganych formalności	57,41%
konstruktywnie odniosły się do tematu znajomości gminy	50,16%
zamieściły stopkę lub dane kontaktowe	82,65%

*Źródło: Opracowanie własne*

Na początku oceniane było korzystanie przez gminę z autorespondera. Otrzymanie krótkiej, automatycznej wiadomości zwrotnej pozwala upewnić się, że nasz mail został wysłany poprawnie, a także pozytywnie wpływa na wizerunek urzędu. Mimo iż tegoroczny odsetek odpowiedzi korzystających z tego rozwiązania był ponad dwukrotnie wyższy niż w poprzednim badaniu (2,1%), to wynik 5,05% pokazuje, że jest to rozwiązanie niszowe w Polsce. Warto także zaznaczyć, że autoresponder to tylko potwierdzenie otrzymania wiadomości, które powinno być uzupełnione właściwą odpowiedzią. W badaniu okazało się jednak, że nie zawsze jest to regułą.

Pierwszą kwestią, na którą badane urzędy miały możliwość odpowiedzieć, były zasoby lub wsparcie na start. Pytano między innymi o to, czy gmina oferuje nieruchomości przeznaczone do sprzedaży czy wynajmu, oraz czy możliwe jest skorzystanie ze wsparcia finansowego na założenie nowego przedsiębiorstwa. 62,15% gmin odpowiedziało na to pytanie zadowolająco. Jest to wynik o niecałe 10 p.p. wyższy niż w poprzednim badaniu. Następnie zadaliśmy pytanie o wymagane formalności przy zakładaniu danej działalności gospodarczej. 57,41% gmin odpowiedziało gdzie należy uzyskać stosowne pozwolenia lub czy można skorzystać z ulg podatkowych. Na koniec zbadaliśmy także znajomość własnej gminy przez urzędników. Połowa odpowiedzi zawierała informacje na temat potencjalnego zapotrzebowania na zakładaną działalność, liczbie konkurentów na rynku czy możliwych dróg promocji.

Ostatnim elementem poddawany ocenie była obecność danych kontaktowych urzędnika wysyłającego wiadomość. Zawierało ją 82,65% odpowiedzi jest to wynik niższy niż w zeszłym roku (93%) i zbliżony do badania z edycji 2020/2021 (82%).

### **Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim**

W coraz to bardziej zglobalizowanym świecie ważną kwestią jest znajomość języków obcych. W szczególności takich, które są powszechnie znane, na przykład język angielski. Jest on uniwersalnym językiem, z którego umiejętnością ludzie są w stanie porozumieć się w wielu miejscach na świecie. Ponadto Polska niewątpliwie leży w sferze kultury łacińskiej i w Europie, gdzie najbardziej

rozpowszechnionym językiem jest język angielski. Skutkuje to faktem, że osoby z zagranicy najczęściej starają się komunikować z Polakami w języku angielskim (o ile nie znają w podstawowej mierze języka polskiego). Należy też zwrócić uwagę, na fakt, że wiele osób przemieszcza się z państwa do państwa i zamieszkuje w innym państwie, niż jest obywatel lub mieszkańcem, nawet jeśli na początku nie zna się języka danego państwa.

W związku z powyższym został przeprowadzony mailing w języku angielskim. Miał on na celu ocenienie gmin pod kątem znajomości języka angielskiego, jak również pokazanie przyjazności gmin dla osób spoza Polski nieznających na początku języka polskiego, polskiej kultury czy uwarunkowań społeczno-prawnych. Badanie zostało przeprowadzone analogicznie do maili w języku polskim, z tą różnicą, że w przypadku otrzymania maila w języku polskim dana gmina otrzymywała punkty tylko za czas odpowiedzi, a za pozostałe kryteria zero punktów. Było to niezależne od tego jak dobrej jakości był ten mail (tj. czy spełniał wszystkie kryteria stawiane dla maili).

Dokonując wstępnej oceny maili w języku angielskim (rekomendacje rozszerzone dla gmin odnośnie maili znajdują się w rozdziale dot. rozszerzonych rekomendacji dla gmin) można zauważyć dwie ważne dla potencjalnych inwestorów kwestie. Po pierwsze część gmin nie odpowiada w języku angielskim. Odpowiedź w języku polskim dla osoby nie władającej nim, bądź władającej nim na relatywnie niskim poziomie może być czynnikiem odstrasającym, jak również powodującym, że dana osoba znajdzie sobie inne miejsce do pracy czy życia. Należy zauważyć, że język angielski jest w obecnych czasach powszechnie znany. Ponadto gminom powinno zależeć na atrakcyjności dla przedsiębiorców, ponieważ są to niewątpliwie korzyści dla gminy. Drugą kwestią jest niewątpliwie niższy odsetek odpowiedzi na maile w języku angielskim, niż w języku polskim. Brak odpowiedzi może również skutkować zmianą miejsca lokalizacji. Należy również zauważyć, że brak odpowiedzi, jak również odpowiedź po polsku mogą świadczyć o ignorancji potencjalnych nowych mieszkańców, jak i inwestorów.

**Tabela 6. Odpowiedzi na maile w języku angielskim**

Odsetek gmin, które:	ogółem
zostały poddane badaniu	714
odpowiedziały na mailing w języku angielskim	66
odpowiedziały na mailing w języku angielskim procentowo	9,2%

*Źródło: Opracowanie własne*

W aktualnym badaniu zostało przebadanych 714 gmin. Łączna liczba odpowiedzi na maile po angielsku wyniosła 66 odpowiedzi, co stanowi 9,2 % łącznej liczby gmin. Mimo to należy też zauważyć, że część gmin odpowiedziała po polsku, co nieco podwyższyło tą statystykę, ale nieznacznie. Należy zauważyć, że odpisanie na maila w języku angielskim stanowiło ważne kryterium, które było brane pod uwagę, przy ocenie. Oznacza to, że odpowiedzi w języku polskim nie były oceniane w pełnym wymiarze, tj. były tylko odnotowywane daty otrzymania tychże maili. Należy również podkreślić, że 6 odpowiedzi, to były formy auto respondenta. Jest to rzecz niewątpliwie dobra dla osoby wysyłającej, ale w bardzo małym stopniu stosowana przez gminy.

**Tabela 7. Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim**

<b>Odsetek gmin, które:</b>	<b>ogółem</b>
konstruktywnie odniosły się do tematu zasobów gminy lub wsparcia na start	51,51%
konstruktywnie odniosły się do tematu wymaganych formalności	53,03%
konstruktywnie odniosły się do tematu znajomości gminy	43,93%
zamieściły stopkę lub dane kontaktowe	56,06%

*Źródło: Opracowanie własne*

Maile, zarówno te po polsku, jak i po angielsku, były poddane ocenie w kilku aspektach. Pierwszym z nich było odesłanie do jakiejś formy wsparcia na start lub nieruchomości. Jest to czynnik ważny, który determinuje możliwości nowo utworzonego biznesu. Taką informację zawarły jedynie 34 gminy, co stanowi nieco ponad połowę odpowiedzi. Drugim czynnikiem jest odesłanie potencjalnej osoby do dokumentów, czy też formularzy, które są potrzebne do otwarcia działalności. Tą informację podało 35 gmin, co tak jak w pierwszym kryterium stanowi nieco ponad połowę odpowiedzi. Kolejnym kryterium jest znajomość gminy, do którego ustosunkowało się jedynie 29 gmin, czyli niecała połowa. Ostatnim kryterium było zamieszczenie stopki kontaktowej lub danych kontaktowych. Niewątpliwie pomaga to przy ewentualnym kontakcie, jeśli pojawiają się dodatkowe pytania po otrzymaniu maila. W tym przypadku takie dane zamieściło 37 gmin. Jest to największa ilość z podanych kryteriów, jeśli chodzi o odpowiedzi po angielsku.

Należy również zauważyć, że powyższe dane są procentowo podobne do odpowiednich danych z badania Forum Gmin na 5! edycji z 2022 roku. Jedyna różnica dotyczy wsparcia na start, które wzrosło procentowo o ok. 5%. Mimo to należy uznać, że przy tak małej zwrotności maili w języku angielskim zmiana ta ilościowo nie jest odczuwalna i nie zmienia faktu, że gminy w Polsce bardzo słabo reagują na maile w języku angielskim.

Podsumowując, gminy w Polsce relatywnie gorzej radzą sobie z mailami w języku angielskim. Jeśli już odpisują, to na część z nich odpowiadają w języku polskim. Natomiast odpowiadając w języku obcym nie zawsze znajdują się tam wszystkie potrzebne w mailu odpowiedzi.

### **Zakończenie**

Podsumowując, w badaniu oceniano zarówno kryteria ilościowe, jak i jakościowe. Największym problemem jest niski odsetek gmin, które w ogóle odpowiedziały, zwłaszcza na maile w języku angielskim. Ponadto zmniejszył się procent gmin, z 48% w ubiegłym roku do 44%, które wysłały maila na polską korespondencję. Sytuację poprawia tylko systematycznie zmniejszająca się dysproporcja pomiędzy obydwoma klasami gmin. Z drugiej strony ten odsetek dotyczący maili anglojęzycznych zwiększył się, ale wzrostu w wysokości 1 punktu procentowego w porównaniu z poprzednim rokiem nie można nazwać istotną poprawą. Wynik ten zawyżają dodatkowo odpowiedzi napisane w języku polskim, kompletnie bezużyteczne dla zagranicznych inwestorów. Ponad 90% gmin zignorowało wysłaną wiadomość w języku angielskim, co w czasach powszechnej globalizacji pokazuje, jak wiele polskie urzędy muszą poprawić w swoim działaniu w celu przyciągnięcia zagranicznego kapitału.

Niski odsetek może być częściowo wytłumaczony przez filtry antyspamowe. Badacze dołożyli jednak wszelkich starań, by wiadomości były jak najbardziej wiarygodne, na przykład zakładając skrzynki mailowe na znanych portalach. Wpływ na taką sytuację mogą być zbyt rygorystyczne ustawienia na gminnych skrzynkach mailowych. Urzędy powinni zweryfikować stosowane filtry, ponieważ mogą one pomijać wiele istotnych wiadomości.

Wysłanie przez urzędnika wiadomości jest dopiero połową sukcesu, równie ważna jest zawartość maila. Głównym problemem była odpowiedź tylko na część zadanych pytań. Często ograniczała się ona tylko do wysłania linka do rządowej strony internetowej. Niektóre maile były napisane chaotycznie lub było ich kilka napisanych przez urzędników zajmujących się różnymi działami. Wybrane gminy zachęcały wręcz do samodzielnego znalezienia informacji na nasze pytania. Niektóre maile były puste i zawierały tylko skan dokumentu. Odpowiedzi na angielskiego maila pisane w języku polskim były kompletnie nieprzydatne, nawet jeśli urzędnik udzielił konstruktywnych informacji. Prawie co piąta odpowiedź w języku polskim i niecała połowa w języku angielskim nie zawierała pełnych danych kontaktowych urzędnika. Bardzo rzadką praktyką jest stosowanie auto respondent, który potwierdza odebranie maila. Warto także zaznaczyć, że po otrzymaniu takiej informacji nie zawsze otrzymywaliśmy spersonalizowanej odpowiedzi na zadane pytania.

Wiele gmin pokazało jednak, że jest możliwe napisanie pełnej, wyczerpującej odpowiedzi. Otrzymaliśmy liczne oferty przeznaczonych do sprzedaży lub wynajmu nieruchomości (jeśli gmina takich nie posiadała, często odsyłała do potencjalnie pomocnych instytucji lub nawet lokalnych portali ogłoszeniowych), informacje na temat programów wsparcia, z których można skorzystać, sposobów promocji przedsiębiorstwa, wymaganych formalności czy potencjalnego zapotrzebowania na rynku. Wiele maili było spersonalizowanych, urzędnicy wyrażali zadowolenie, że chcemy wybrać ich gminę, opisywali zalety danej lokalizacji i zamieszczali dodatkowe, przydatne informacje, ponad te, o które pytaliśmy. Taka postawa pokazuje otwartość gminy, a także pokazuje, jak może wyglądać dalsza współpraca.

## Ranking gmin

Justyna Karp, Weronika Nowicka

### Wprowadzenie

Rok 2022 przyniósł gospodarce, zmagającej się z konsekwencjami pandemii, kolejne wyzwania. Problemem stał się wybuch konfliktu zbrojnego na Ukrainie i związane z tym komplikacjami na arenie międzynarodowej. Społeczeństwo zmagало się z coraz większymi trudnościami od wzrostu cen podstawowych dóbr do większego ryzyka związanego z prowadzeniem aktywnie działalności i inwestycji. Przed samorządami terytorialnymi pojawiło się wiele wyzwań zmierzających do poprawienia sytuacji w gminach.

Celem rozdziału jest ukazanie metodyki oraz przedstawienie uzyskanych wyników z tegorocznej edycji badania w celu utworzenia na podstawie zebranych danych rankingu „Gmina na 5!”. Badanie uwzględniło gminy, znajdujące się według Instytutu Przedsiębiorczości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w segmencie „A” oraz „B”, a spośród nich wybrano gminy wyróżniające się ponadprzeciętnymi wynikami, którym nadano tytułu „Gmina na 5!” oraz „Złota Gmina na 5!”. Warto jednak pamiętać, że przyporządkowany wynik punktowy nie stwierdza jednoznacznie o wyższości wyróżnionych gmin nad innymi. Każdy urząd gminny daje odbiorcy coś cennego i potrzebnego, a w ostateczności percepcja każdej jednostki jest kwestią indywidualną. Mamy jednak nadzieję, że efektem przeprowadzonych badań będzie motywacja do dalszego rozwoju i udoskonaleń relacji gmin z przedsiębiorcami oraz inwestorami, a wyniki pomogą w znajdowaniu odpowiednich ku temu metod.

### Wybór zmiennych do rankingu

Efektom badania jest ranking gmin, który powstał przy wykorzystaniu wybranych przez badaczy zmiennych. Zespół uznał, że są one kluczowe dla inwestorów i przedsiębiorców w trakcie podejmowania decyzji dotyczących lokalizacji inwestycji swojego kapitału. Wybrane kryteria odzwierciedlają jakie aspekty funkcjonowania gmin wpływają pozytywnie na rozwój biznesu i czy gmina dokłada wszelkich starań aby promować rozwój przedsiębiorczości w swoim regionie. Badanie składało się z trzech części:

1. Oceny Witryn Internetowych (OWI),
2. Ocena odpowiedzi na maile w języku polskim,
3. Ocena odpowiedzi na maile w języku angielskim.

Za każdą część przyznawano maksymalnie 15 punktów, co przełożyło się na ilość punktów możliwych do zdobycia przez gminy – 45 punktów. Każda z części była brana pod uwagę z jednakową istotnością.

Ocena Witryn Internetowych (OWI) polegała na przeanalizowaniu przez Badaczy witryn gmin pod względem ustalonych 15 kryteriów, które uznane zostały za najważniejsze w trakcie poszukiwania informacji w zakresie podejmowanych działań inwestycyjnych. Każdy aspekt był oceniany w formie odpowiedzi na pytanie „tak czy nie?”, gdzie odpowiedź pozytywna dawała gminie możliwość uzyskania 1 punktu, a brak danej funkcjonalności zabierał możliwość zdobycia punktu w danej kategorii. Wyjątki stanowiły pytania:



1. "Czy istnieje wersja anglojęzyczna?"
2. "Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?"
3. "Czy na stronie znajduje się informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia/sprzedaży?"

Dwa pierwsze pytania odnosiły się do jakości tłumaczenia strony. Zespół nie uwzględnił tłumaczenia przy wykorzystaniu automatycznego tłumacza. Skali podlegały tylko tłumaczenia administratorów, które przedstawiają się następująco:

1. niska jakość – 0,5 punktu,
2. wybrane treści – 0,5 punktu,
3. rzetelne przetłumaczenie pełnego serwisu – 1 punkt.

Trzecie pytanie dotyczyło kompletności umieszczanych informacji dotyczących terenów inwestycyjnych lub lokali do wynajęcia czy sprzedaży. Dodatkowo brano pod uwagę umieszczanie w ogłoszeniach zdjęć bądź mapy dotyczących wskazanych inwestycji. Skala punktacji w przypadku tego pytania przedstawiała się następująco:

1. ogłoszenie bez dodatkowych informacji – 0,5 punktu,
2. ogłoszenie ze zdjęciem lub mapom – 1 punkt.

**Tabela 8. Metodyka oceny witryn internetowych**

Pytanie	Liczba punktów w przypadku odpowiedzi:		
	1	0,5	0
Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?	tak	-	nie
Czy adres e-mail jest usytuowany w miejscu łatwym do odnalezienia?	tak	-	nie
Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?	tak	-	nie
Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?	tak	-	nie
Czy istnieją dane do Account Managera - osoby pośredniczącej w kontaktach między gminą a inwestorem?	tak	-	nie
Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących i/lub możliwość powiększenia czcionki?	tak	-	nie
Czy istnieje wersja anglojęzyczna?	tak (pełny serwis)	tak (niska jakość/ wybrane treści)	nie
Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?	tak (pełny serwis)	tak (niska jakość/ wybrane treści)	nie
Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria poświęcona wsparciu lub przekazywaniu ważnych informacji dla przedsiębiorców i/lub inwestorów?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się odniesienie do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy)?	tak	-	nie

Czy na stronie znajdują się informacje o zagospodarowaniu przestrzennym? (Studium lub/i Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego)	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia/sprzedaży?	tak (+zdjęcie / mapa)	tak (bez zdjęć / mapy)	nie
Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do spisu lokalnych firm?	tak	-	nie

*Źródło:* Opracowanie własne

Kolejna część wyników badania została przedstawiona w poniższej tabeli, która obejmuje odpowiedzi poszczególnych gmin na wysłane maile od potencjalnego inwestora w obu językach. Przy ocenie brany pod uwagę był czas i jakość udzielanych odpowiedzi. Została zastosowana pięciopunktowa skala w przypadku czasu otrzymania odpowiedzi. Maksymalny czas na odpowiedź wyznaczono na 14 dni kalendarzowych. Gminy, które przekroczyły termin udzielania odpowiedzi, dostawały 0 punktów. Ocenie nie podlegały maile napisane w innym języku niż zapytanie potencjalnego inwestora. W treści maili zawarte było kilka pytań do gminy, za każdą udzieloną odpowiedź przyznawano 2 punkty. W przypadku braku odpowiedzi dany urząd tracił możliwość uzyskania wskazanych punktów.

**Tabela 9. Metodyka oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail**

Pytanie	Liczba punktów w przypadku odpowiedzi:				
	5	3	2	1	0
Czas odpowiedzi	1 dzień	2-7 dni	-	8-14 dni	dłuższy czas
Czy gmina korzysta z autorespondera?	-	-	tak	-	nie
Czy gmina odpowiedziała na pierwsze pytanie szczegółowe?	-	-	tak	-	nie
Czy gmina odpowiedziała na drugie pytanie szczegółowe?	-	-	tak	-	nie
Czy gmina odpowiedziała na trzecie lub czwarte pytanie szczegółowe?	-	-	tak	-	nie
Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?	-	-	tak	-	nie

*Źródło:* Opracowanie własne

### Ranking „Gmina na 5!”

Ustalono następujące warunki, których spełnienie przez badaną jednostkę samorządu terytorialnego skutkowało wyróżnieniem jej tytułem „Gmina na 5!”:

1. Sklasyfikowanie gmin według atrakcyjności inwestycyjnej w badaniu Instytutu Przedsiębiorczości jako klasa „A” lub „B”.
2. Osiągnięcie przez jednostkę ponadprzeciętnych wyników w stosunku do pozostałych jednostek – określone zostało wg następujących kryteriów:
  - a) Sumaryczna ocena wyróżnionej gminy była wyższa niż średnia i odchylenie standardowe. W przeprowadzonym badaniu wartości wynosiły kolejno: 11,64 oraz 6,69, a ich suma 18.33.
  - b) W badaniu gmina uzyskała powyżej 50% punktów możliwych do zdobycia (tj. ponad 22,5 pkt).

W rezultacie z obydwu podanych kryteriów wiążącym okazała się połowa punktów do zdobycia, co oznacza, że aby uzyskać tytuł „Gmina na 5!” należało zdobyć powyżej 22,5 punktów (tj. co najmniej 23 pkt). W tegorocznej edycji najwyższą sumaryczną ocenę uzyskała gmina Człuchów - 38 punktów, co stanowi 84% punktów możliwych do uzyskania. Kolejne miejsca zajęły: Suwałki – 35,5 punktów, Sochaczew – 35 punktów, Racibórz – 33 punktów oraz Tczew 32,5 punktów. Żadna gmina w tym roku nie uzyskała 100% punktów z części mailingowej, ani w z części badania witryn internetowych

Wyróżnienie „Złota Gmina na 5, jest przyznawane jednostkom samorządu terytorialnego, które w ostatnich 3 przeprowadzonych badaniach uzyskały tytuł „Gmina na 5!” Tym samym możliwa jest sytuacja, kiedy gmina wyróżniona tytułem „Złota Gmina na 5!” uzyskuje niższy wynik punktowy niż jednostka niewyróżniona tym tytułem. W tegorocznej edycji tytułem „Złota Gmina na 5!” wyróżnione zostały następujące jednostki: Człuchów, Rybnik, Płock, Warszawa: Żoliborz, Rydułtowy, Kraków, Warszawa: Ochota, Sosnowiec, Zgorzelec, Bytom oraz Lubartów.

**Tabela 10. Ranking gmin wyróżnionych tytułem "Gmina na 5!" oraz "Złota Gmina na 5!"**

Nazwa gminy	Ocena witryn internetowych	Ocena maili w języku polskim	Ocena maili w języku angielskim	SUMA
Człuchów	14	13	11	38
Rybnik	7	13	11	31
Płock	8	13	9	30
Warszawa: Żoliborz	9,5	9	11	29,5
Rydułtowy	12	11	5	28
Kraków	5	9	13	27
Warszawa: Ochota	7	9	11	27
Sosnowiec	5	9	13	27
Zgorzelec	12	13	0	25

Bytom	12	7	5	24
Lubartów	11	13	0	24
Suwałki	13,5	11	11	35,5
Sochaczew	13	11	11	35
Racibórz	9	13	11	33
Tczew	10,5	15	7	32,5
Konin	9	11	11	31
Godów	9	13	9	31
Warszawa: Bielany	10	9	11	30
Aleksandrów Łódzki	7,5	15	7	29,5
Piekary Śląskie	11	9	9	29
Warszawa: Praga-Północ	7	11	11	29
Poznań	5	11	13	29
Elbląg	13	7	9	29
Wałcz	8,5	9	11	28,5
Ława	5,5	13	9	27,5
Ciechanów	11	13	3	27
Kołobrzeg	7	13	7	27
Brzeg	12,5	11	3	26,5
Mysłowice	10,5	7	9	26,5
Mosina	8,5	9	9	26,5
Kielce	13	13	0	26
Pabianice	10	13	3	26
Wesoła	6	9	11	26
Warszawa: Mokotów	7,5	11	7	25,5
Gniezno	7,5	7	11	25,5
Strzelce Opolskie	10,5	15	0	25,5
Szczecin	9	9	7	25
Jemielnica	10,5	5	9	24,5
Koszalin	11,5	0	13	24,5

Rzeszów	6	7	11	24
Środa Wielkopolska	11	13	0	24
Police	6	11	7	24
Puławy	10,5	13	0	23,5
Dębno	12,5	11	0	23,5
Dzierżoniów	12,5	11	0	23,5
Trzebnica	9,5	9	5	23,5
Inowrocław	5	11	7	23
Skoczów	7	11	5	23
Słupsk	12	11	0	23
Kamienna Góra	12	11	0	23
Sopot	5	11	7	23
Tarnów	8	15	0	23
Wiązowna	12	11	0	23

*Źródło: Opracowanie własne*

W tabeli poniżej zaprezentowano również nagrodzone gminy w podziale na województwa. Najwięcej nagrodzonych gmin znajduje się w województwie Mazowieckim (10) oraz Śląskim (9). Największy odsetek nagrodzonych jednostek przypada na województwo Zachodniopomorskie (15%) oraz Opolskie (14%). W województwie Lubuskim żadna gmina nie znalazła się w gronie wyróżnionych.

**Tabela 11. Liczba gmin nagrodzonych tytułem „Gmina na 5!” w podziale na województwa**

Województwo	Liczba nagrodzonych gmin	Liczba gmin	Odsetek nagrodzonych gmin
Dolnośląskie	4	96	4%
Kujawsko-Pomorskie	1	22	5%
Lubelskie	2	36	6%
Lubuskie	0	20	0%
Łódzkie	2	34	6%
Małopolskie	3	73	4%
Mazowieckie	10	97	10%
Opolskie	3	22	14%
Podkarpackie	1	24	4%

Podlaskie	1	18	6%
Pomorskie	4	32	13%
Śląskie	9	113	8%
Świętokrzyskie	1	19	5%
Warmińsko-Mazurskie	2	21	10%
Wielkopolskie	5	53	9%
Zachodniopomorskie	5	34	15%

Źródło: Opracowanie własne

### Podsumowanie

W edycji 2022/2023 rankingu przebadano 714 jednostek, z czego tytułem „Gminy na 5!” zostały nagrodzone 53, to tylko o jedną mniej niż w roku ubiegłym. Średnia liczba punktów zdobytych przez gminy wynosiła 11,64 punktu. Najwięcej nagrodzonych gmin znajduje się w województwie mazowieckim (10) oraz śląskim (9). W województwie Lubuskim żadna gmina nie znalazła się w gronie wyróżnionych. Tytuł „Gminy na 5!” otrzymało 7,42% ocenianych gmin. W pierwszej piątce rankingu znalazły się gminy: Człuchów, Suwałki, Sochaczew, Racibórz, Tczew. Wybrane jednostki samorządu terytorialnego wyróżniły się wysokimi ocenami w obszarze badania witryny internetowej oraz odpowiedziami na maile zarówno w języku polskim i języku angielskim. W rankingu wyróżnionych zostało również 11 „Złotych Gmin” – Człuchów, Rybnik, Płock, Warszawa: Żoliborz, Rydułtowy, Kraków, Warszawa: Ochota, Sosnowiec, Zgorzelec, Bytom oraz Lubartów.



## Innowacje i dobre praktyki w obszarze wspierania interesariuszy gminy

Marek Szymański, Mateusz Niżnik, Tymoteusz Kidacki

wsparcie merytoryczne: Tomasz Pilewicz

### Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności inwestycyjnej i obsłudze przedsiębiorców

Nie ulega wątpliwości fakt, że przedsiębiorcy w tym badaniu stanowią o jednej z najważniejszych grup interesariuszy. To właśnie w gminach można założyć stacjonarnie swoją działalność gospodarczą, dlatego aby zachęcić chociażby potencjalnych inwestorów do zarejestrowania swojej działalności w konkretnej gminie, należy stworzyć ku temu odpowiednie warunki. Jednostki samorządowe w końcu odgrywają kluczową rolę w lokalizacji danej inwestycji, komunikacji na linii przedsiębiorca-samorząd, czy też przejrzystego dostępu do przepisów. Ważne są również wszelkiego rodzaju kreatywne rozwiązania, które ułatwiają przedsiębiorcom pracę na terenie samorządu.

### Skuteczne promowanie inwestycji na terenie gminy

Zacznijmy od postawienia sobie pytania – z czym kojarzy nam się nowoczesna, prężnie rozwijająca się gmina? W pierwszej kolejności najprawdopodobniej przyjdą nam do głowy takie elementy jak dobra infrastruktura, w obrębie której prężnie rozwijają się wszelkiej maści podmioty gospodarcze, czy też innowacyjne rozwiązania pokroju e-urzędu, w którym to lokalni przedsiębiorcy oraz potencjalni inwestorzy mogą znaleźć informacje przykładowo na tematy dotyczące terenów inwestycyjnych, oraz wszelakich udogodnień w prowadzeniu swojej działalności.

Bardzo ciekawym rozwiązaniem w tym zakresie posłużyła się Gmina Dzierżoniów położona w województwie dolnośląskim, która na swojej platformie „Invest in” zamieściła informacje, które nie dość, że mogą skutecznie zachęcić inwestorów do ulokowania właśnie w tej gminie kapitału, to jeszcze wyszła z inicjatywą swojego centrum obsługi inwestora, gdzie można znaleźć informacje między innymi odnośnie zwolnienia od podatku od nieruchomości.

### Rysunek 1. Strona internetowa Urzędu Gminy Dzierżoniów

#### Warto zainwestować w Dzierżoniowie



Największe Firmy



Rynek pracy w pigułce



Charakterystyka lokalnej gospodarki



Dlaczego warto u nas zainwestować

#### Wsparcie dla inwestora

 GMINNE CENTRUM OBSŁUGI INWESTORA I EKSPORTERA (GCOIE)	 POLSKA STREFA INWESTYCJI	 ZWOLNIENIE Z PODATKU OD NIERUCHOMOŚCI	 DZIERŻONIOWSKA RADA PRZEDSIĘBIORCÓW
	 INSTYTUCJE WSPIERAJĄCE BIZNES	 ZATRUDNIANIE CUDZOZIEMCÓW	

Źródło: Oficjalny portal internetowy „Invest in” w gminie Dzierżoniów,  
<https://investin.dzierzoniow.pl/>, dostęp: 24.04.2023

Warto zwrócić uwagę również na podobne platformy chociażby Gminy Dąbrowa Górnicza z województwa śląskiego oraz Gminy Piła z Wielkopolski i jej platformy „Invest Park”, gdzie znajdziemy informacje, które z pewnością zainteresują potencjalnych inwestorów. Godnymi pochwałami są chwytliwe hasła, czyli „Piła na start” oraz „Miejsce silnego wzrostu”. Tego typu marketing wzbudza ciekawość wśród przedsiębiorców.

**Rysunek 2. Strona internetowa Urzędu Gminy Piła**

The screenshot shows the website layout with four main navigation tabs: "PIŁA NA START" (with a person icon), "STREFA INWESTORA" (with a money icon), "NIERUCHOMOŚCI" (with a building icon), and "PLATFORMA PRACA" (with a group of people icon). Below these is a "Aktualności" (News) section featuring three articles with dates and photos, and a calendar for April 2023.

**PIŁA NA START**  
Piła na Start to projekt przygotowujący młodych ludzi do wkroczenia na rynek pracy.

**STREFA INWESTORA**  
Najważniejsze informacje dla inwestorów zainteresowanych rozpoczęciem działalności w Piłe.

**NIERUCHOMOŚCI**  
Oferta różnego typu nieruchomości inwestycyjnych.

**PLATFORMA PRACA**  
Sprawdź aktualne oferty pracy i aplikuj na stanowisko.

**Aktualności**

**19 kwi**  
**Przystanek Praca w Archon Studio**  
Młodzież klas 7-8 szkół podstawowych wraz z rodzicami i doradcami zawodowymi poznała kulisy i etapy  
Czytaj więcej ▶

**18 kwi**  
**Rozmowy z młodzieżą na temat przedsiębiorczości – II**  
Wczoraj rozpoczęliśmy drugą edycję Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości w Piłe, co było  
Czytaj więcej ▶

**14 kwi**  
**Poszukiwania specjalistów na wyjazdowych targach pracy w**  
Miasto Piła uczestniczyło w 20. Środkowopomorskich Targach Pracy GlobalLogic Job Fair w Koszalinie,  
Czytaj więcej ▶

**KWIECIEŃ - 2023**

PON	WTO	ŚRO	CZW	PIĄ	SOB	NIE
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Kalendarz wydarzeń

*Źródło: Oficjalny portal internetowy Invest Park w gminie Piła, <https://inwestpark.pila.pl/inwestpark-pila/>, dostęp: 24.04.2023*

**Rysunek 3. Strona internetowa Urzędu Gminy Dąbrowa Górnicza**

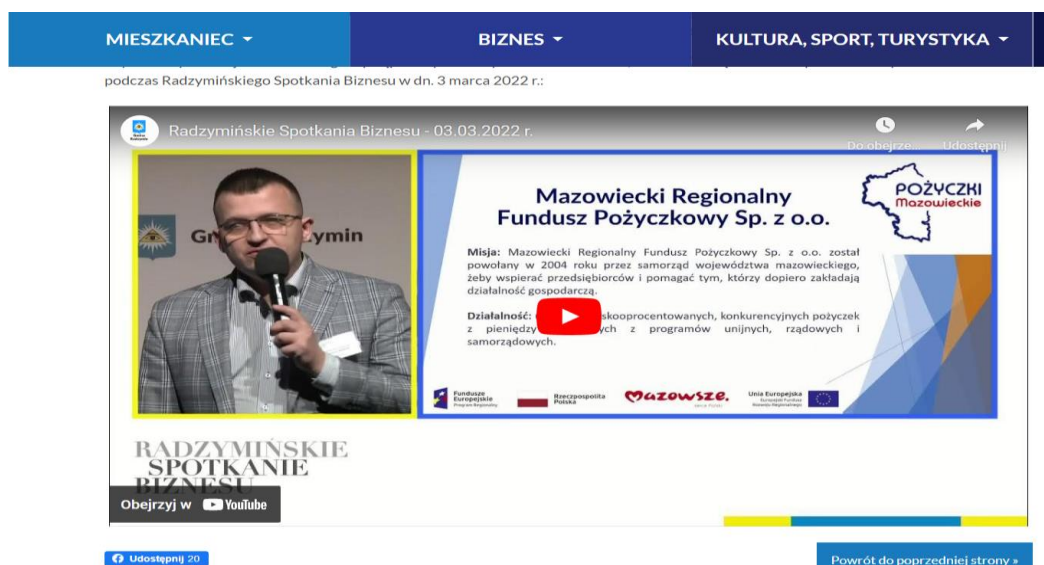


*Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Dąbrowa Górnicza,  
<https://www.dabrowa-gornicza.com/>, dostęp: 24.04.2023*

### **Kluby biznesu**

Inicjatywa Radzyńskiego Klubu Biznesu w Gminie Radzymin z województwa mazowieckiego zasługuje na pochwałę, ponieważ integrowanie przedsiębiorców na terenie gminy może przynieść wiele pozytywnych skutków dla jej rozwoju. Integracja przedsiębiorców z różnych branż pozwala na wymianę wiedzy, doświadczeń i najlepszych praktyk biznesowych. Dzięki temu przedsiębiorcy mogą zdobywać nowe umiejętności, poznawać nowe technologie i sposoby prowadzenia biznesu, co z kolei pozwala im na rozwój swoich firm. Może przyczynić się do powstania nowych projektów biznesowych i innowacji. Dzięki wymianie pomysłów i doświadczeń przedsiębiorcy mogą zainspirować się nawzajem i wspólnie pracować nad nowymi projektami, które mogą przyczynić się do rozwoju gospodarczego gminy. Taki ruch przyczyni się również do zwiększenia konkurencyjności lokalnych firm poprzez lepsze wykorzystanie zasobów i potencjału gminy. Dzięki temu przedsiębiorcy mogą skuteczniej konkurować na rynku, co przyczynia się do wzrostu aktywności gospodarczej w gminie.

#### Rysunek 4. Strona internetowa Urzędu Gminy Radzymin



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Radzymin, <https://radzymin.pl/760/264/radzyminski-klub-biznesu-rozpoczyna-dzialalnosc.html>, dostęp: 24.04.2023

#### Oferty pracy na stronie gmin

Gmina Czernica w województwa dolnośląskiego zastosowała ciekawe rozwiązanie, umieszczając na swojej stronie wyszukiwarkę ofert pracy, która pomaga lokalnym przedsiębiorcom w poszukiwaniu pracowników. Dzięki temu, mogą dotrzeć do kandydatów z okolicznych miejscowości lub dzielnic, co może obniżyć koszty związane z rekrutacją i logistyką. Strona gminy cieszy się zaufaniem mieszkańców, co wpływa pozytywnie na wiarygodność ofert pracy i wizerunek firmy.

Jest to korzystna opcja dla przedsiębiorców, ponieważ publikacja ofert pracy na stronie gminy nie niesie ze sobą większych kosztów w porównaniu z innymi kanałami rekrutacyjnymi, takimi jak np. ogłoszenia w prasie lub agencje pracy tymczasowej. Osoby poszukujące pracy często odwiedzają takie strony w poszukiwaniu informacji o ofertach z lokalnego rynku pracy, dlatego przedsiębiorcy mają szansę na dotarcie do potencjalnych pracowników, którzy są zainteresowani pracą w okolicy.

## Rysunek 5. Strona internetowa Urzędu Gminy Czernica

### Oferty Pracy

wyświetleń: 771

#### KER3MR Goriaczko Jopp Sp.j.

(siedziba: Nadolice Wielkie)

od 25 lat zajmujemy się zagadnieniami lekkiej obudowy aluminiowo – szklanej, tworząc nowe rozwiązania w dziedzinie lekkich przegród oszklonych, dla budownictwa mieszkaniowego, i publicznego. Pracujemy w zespole wykwalifikowanych menagerów i inżynierów których doświadczenie pozwala zrealizować praktycznie każde zadanie rynkowe i indywidualnie dopasować się do potrzeb i wymagań naszego klienta.

Obecnie poszukujemy osoby na stanowisko:

#### Pracownik produkcji stolarki aluminiowej

##### Zakres obowiązków:

- praca na hali produkcyjnej związana z produkcją okien, drzwi i fasad z aluminium
- obsługa maszyn i urządzeń produkcyjnych oraz elektronarzędzi
- dbałość o jakość wykonanych elementów
- stosowanie się do przepisów i norm
- dbanie o porządek na stanowisku pracy

##### Nasze oczekiwania:

- zaangażowanie w wykonywaną pracę
- komunikatywność, dyspozycyjność
- gotowość do podnoszenia swoich kwalifikacji
- wysoka kultura osobista, odpowiedzialność i uczciwość
- dokładność, sumienność przy wykonywaniu obowiązków
- umiejętność pracy w zespole
- mile widziane doświadczenie w pracy na podobnym stanowisku

##### Oferujemy:

- zatrudnienie w ramach umowy o pracę
- atrakcyjne wynagrodzenie
- możliwość rozwoju zawodowego (specjalistyczne szkolenia)
- prace w młodym i dynamicznym zespole
- miłą atmosferę

Osoby zainteresowane prosimy o przesyłanie aplikacji na wskazany adres e-mail: [biuro@ker3mr.pl](mailto:biuro@ker3mr.pl).  
Informacje: tel: 531 759 999

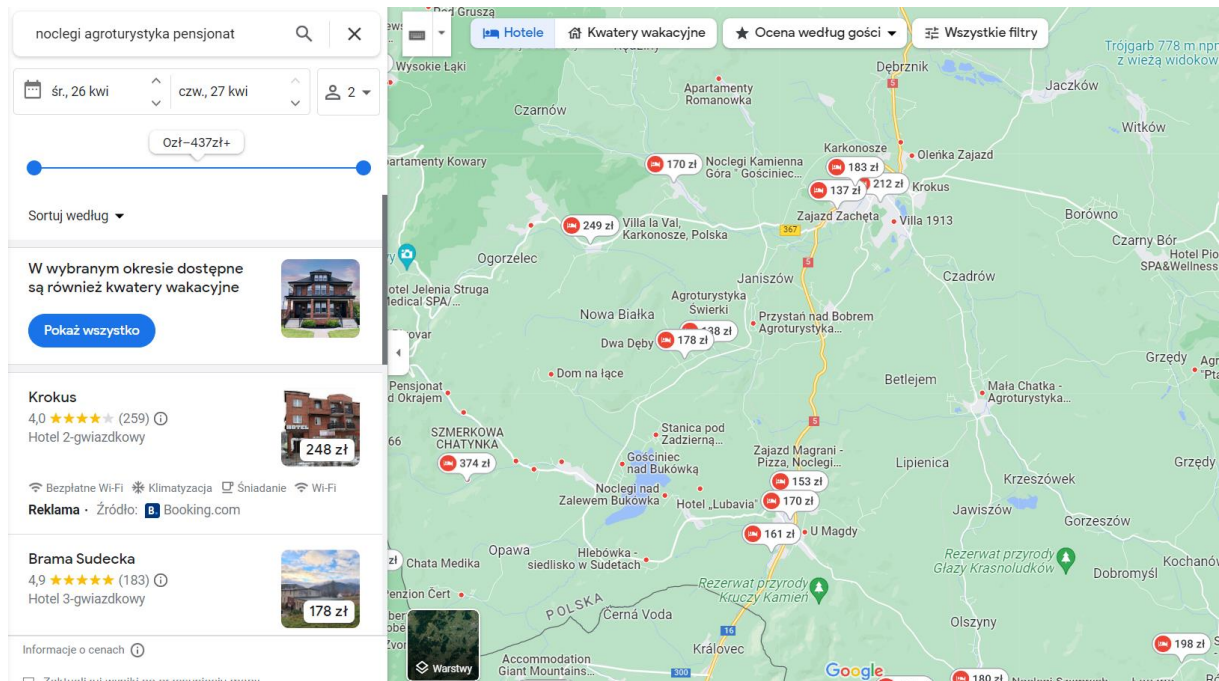
*Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Czernica,  
<https://czernica.pl/pl/2989/0/oferty-pracy.html>, dostęp: 19.04.2023*

### Promocja rodzimych przedsiębiorstw

W dzisiejszych czasach coraz większą uwagę zwraca się na promocję rodzimych przedsiębiorstw i zakup lokalnych produktów. Wspieranie lokalnej gospodarki wpływa pozytywnie na rozwój regionu, przyczynia się do tworzenia nowych miejsc pracy i poprawy warunków życia mieszkańców. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na różne formy promocji i wsparcia dla rodzimych przedsiębiorców.

Dzięki umieszczeniu informacji o noclegach na oficjalnej stronie gminy, przedsiębiorcy z branży turystycznej zyskują szerszy zasięg i są bardziej widoczni dla potencjalnych klientów. To z kolei może przyczynić się do wzrostu ich dochodów i rozwijania swoich biznesów. Wprowadzenie zakładki "Znajdź nocleg" na stronie Gminy Kamienna Góra z województwa dolnośląskiego to dobry krok w kierunku promocji gminy i zachęcenia turystów do odwiedzania regionu. W ten sposób przedsiębiorcy z branży turystycznej zyskują szansę na rozwój swoich biznesów, a gmina jako całość ma szansę na rozwój gospodarczy oraz poprawę jakości życia swoich mieszkańców

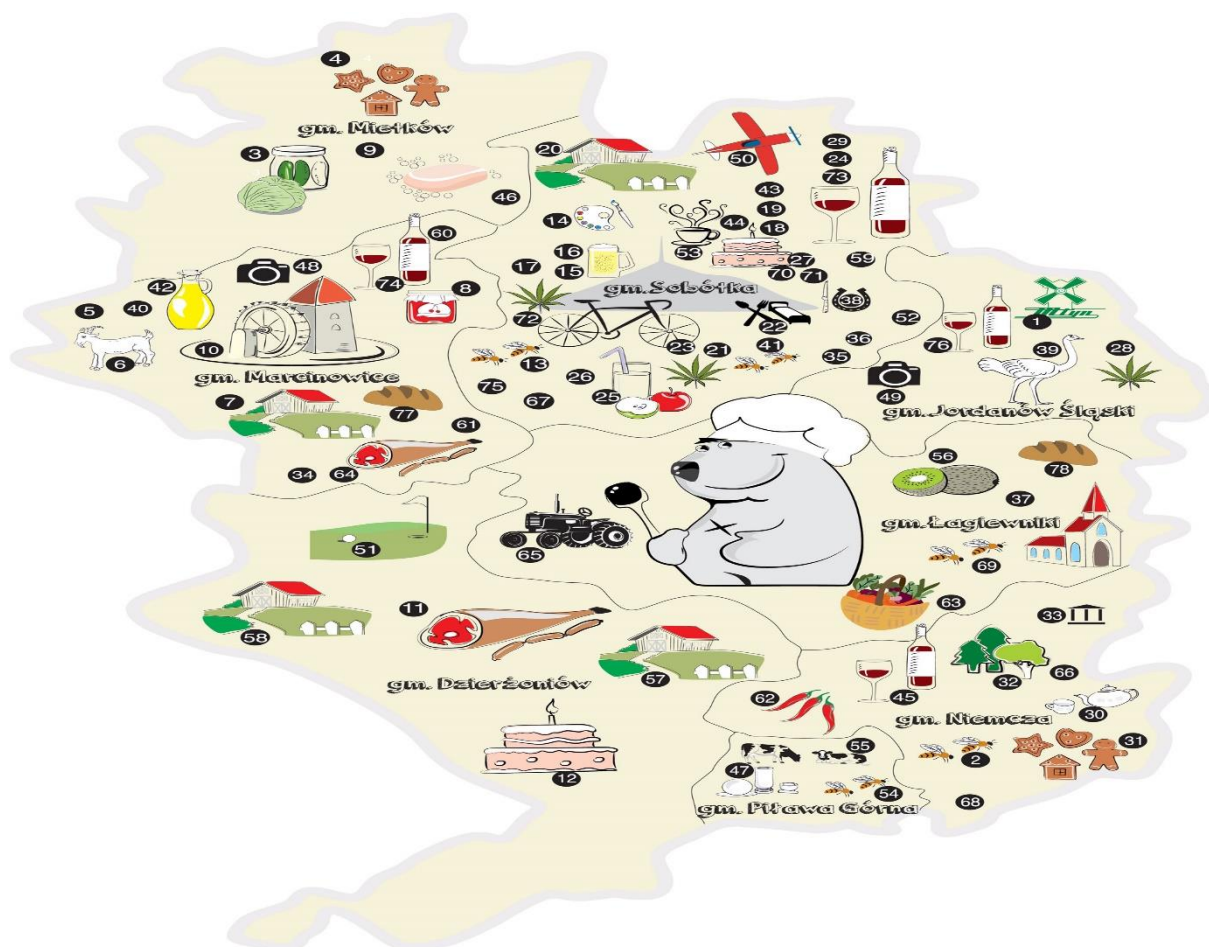
**Rysunek 6. Google Maps, przekierowanie ze strony Urzędu Gminy Kamienna Góra**



*Źródło: Przekierowanie do Google Maps z oficjalnego portalu internetowego gminy Kamienna Góra, <https://www.google.pl/maps/search/noclegi+agroturystyka+pensjonat/@50.7457579,15.9415422,12z>, dostęp: 24.04.2023*

Inicjatywa gminy Sobótka z Dolnego Śląska, polegająca na umieszczeniu na swojej stronie internetowej Mapy Ślęzańskiego Produktu Lokalnego, przynosi wiele korzyści dla miejscowych przedsiębiorców oraz mieszkańców regionu. Dzięki temu rozwiązaniu przedsiębiorcy z branży rolniczej, spożywczej i turystycznej mają możliwość prezentacji swoich produktów i usług na oficjalnej stronie gminy. Mapa umożliwia łatwe znalezienie produktów lokalnych, co może przyciągnąć większą liczbę klientów z regionu i zwiększyć sprzedaż lokalnych produktów. Z drugiej strony, mieszkańcy regionu mają dostęp do szerokiej gamy produktów lokalnych, co sprzyja promocji zdrowego stylu życia oraz dbałości o środowisko naturalne. Kupując lokalne produkty, konsumenci przyczyniają się do zachowania tradycji i kultury regionu oraz do wsparcia miejscowych przedsiębiorców. Przyczyni się również do rozwoju turystyki na terenie regionu. Przyciągnięcie większej liczby turystów, którzy szukają regionalnych produktów oraz doświadczenia kultury i tradycji regionu, może wpłynąć pozytywnie na rozwój branży turystycznej w gminie. Jest to dobry krok w kierunku promocji lokalnej gospodarki oraz zachęcania mieszkańców do kupowania produktów pochodzących z regionu. Takie rozwiązanie przynosi korzyści zarówno przedsiębiorcom, jak i mieszkańcom regionu.

Rysunek 7. Mapa Ślązańskiego Produktu Lokalnego



Źródło: Oficjalny portal internetowy Ślązańskiego Produktu Lokalnego,  
<https://www.slezanie.eu/mapa/mapa.html>, dostęp: 24.04.2023

### Mapy z ofertami inwestycyjnymi

Gmina Sławno z województwa zachodniopomorskiego wyróżnia się na tle innych samorządów dzięki swojej świetnej mapie z ofertą inwestycyjną. Mapa ta zawiera pełne informacje na temat dostępnych gruntów inwestycyjnych oraz szczegółowe dane dotyczące możliwości lokalizacji inwestycji na terenie gminy. Dzięki tej inicjatywie, przedsiębiorcy, którzy szukają odpowiedniego miejsca na rozwój swojego biznesu, mogą łatwo i szybko zorientować się w dostępnych opcjach na terenie gminy. Mapa z ofertą inwestycyjną umożliwia im dokładne określenie parametrów terenu, takich jak powierzchnia, ukształtowanie terenu, dostępność do drogi czy uzbrojenie terenu.

Rysunek 8. Mapa „inspire” Urzędu Gminy Sławno



Źródło: Mapa „inspire” Urzędu Gminy Sławno,  
[https://mapa.inspire-hub.pl/#/gmina\\_slawno\\_powiat\\_slawieski](https://mapa.inspire-hub.pl/#/gmina_slawno_powiat_slawieski), dostęp: 24.04.2023

### Innowacje i dobre praktyki w obszarze turystyki

Gminy, które w dużym stopniu opierają bądź chcą zwiększyć swoje przychody na turystyce szukają metod coraz bardziej innowacyjnych oraz zachęcających do wizyty. Z każdym rokiem nowe metody są rozwijane bądź popularne rozwiązania ulepszone. Poniżej wymienione zostały najlepsze metody, które polskie gminy wykorzystwały na swoich stronach oraz są godne polecenia innym gminom.

### Oferta rodzimych przedsiębiorstw

W trakcie rozważania wizyty w danym miejscu wielu turystów traci zainteresowanie na etapie poszukiwania noclegów, restauracji oraz innych atrakcji. Specjalna zakładka na stronie miasta, która zawiera informacje o lokalnych przedsiębiorstwach, które oferują te usługi w regionie jest rozwiązaniem, które może zachęcić więcej turystów do wizyty. Metodę tą zastosowała gmina Kamienna Góra, w województwie dolnośląskim, na której można odnaleźć liczne atrakcje jak zamki, paintball, obiekty gastronomiczne oraz miejsca do noclegu.



### Rysunek 9. Zakładki ze spisem atrakcji, noclegów i obiektów gastronomicznych w gminie Kamienna Góra

**Atrakcje turystyczne bliższe (13)**

- Proshot Paintball
- „Rozwój turystyki aktywnej na pograniczu polsko-czeskim” – trasa rowerowa
- Trutnov
- Stachelberg
- Zamek Niesytno

**Atrakcje turystyczne dalsze (11)**

- Zamek Książ
- Zamek Grodziec
- Zamek Grodno
- Zamek Bolków
- Western City

**Informacje dla turystów (11)**

- Nowy punkt informacji turystycznej w Kamiennej Górze
- System oznaczeń atrakcji turystycznych w Kamiennej Górze
- Co warto zobaczyć w Kamiennej Górze?
- Rozwiążemy zagadki Kamiennej Góry - gra miejska
- Skanują podziemia z czasów II wojny światowej

**Noclegi i agroturystyka (1)**

- Zajazd Zachęta

**Gastronomia (18)**

- Kawiarnia „Lotos”
- Mała Gastronomia „EVEREST”
- Bar „Orient”
- Bar „Skerco”
- Bar „Fenix”

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Kamienna Góra,  
<https://kamiennagora.pl>, dostęp: 23.04.2023

### Bieżące wydarzenia

Podobną praktykę można zauważyć w oficjalnym portalu internetowym Łeby w województwie pomorskim, na której w dodatku do atrakcji turystycznych i noclegów promowane są wydarzenia jako najważniejszy punkt zainteresowania dla turystów. W ten sposób odwiedzający nie tylko dowiadują się o trasach turystycznych i miejscach wartych odwiedzenia, ale również bieżących wydarzeniach, co pokazuje gminę w bardziej atrakcyjnym świetle, jako miasto nowoczesne i dynamiczne.

### Rysunek 10. Zakładka dla turysty na w oficjalnym portalu internetowym Łeby

**Dla Turysty**

- [KALENDARZ IMPREZ 2022](#)
- [ATRAKcje TURYSTYCZNE](#)
- [POMORSKIE.TRAVEL](#)
- [NIEZBĘDNIK TURYSTY](#)
- [LINKI TURYSTY](#)

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Łeba, <https://leba.eu/pl/dla-turysty/>, dostęp: 24.04.2023

### Podcast o mieście

W obecnych czasach, aby zyskać popularność, często nie wystarczy już korzystanie tylko z regularnych sposobów reklamy oraz informacji jak gazety, telewizja czy radio. Na popularności zyskują co raz bardziej podcasty. O obecnej sytuacji, inwestycjach oraz turystyce w Wodzisławie Śląskim w województwie śląskim można posłuchać w podcaście „Porozmawiajmy o Mieście”, w którym prezydent miasta rozmawia z redaktorem na te tematy.

#### *Rysunek 11. Baner popularyzujący podcast „Porozmawiajmy o mieście” Wodzisława Śląskiego*



*Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Wodzisław Śląski,  
<https://wodzislaw-slaski.pl>, dostęp: 23.04.2023*

### "Przewodniczka szlakami kobiet po Strumieniu i okolicach"

Następną metodą zachęcenia turystów do wizyty w gminie jest wymyślenie oryginalnej ścieżki, którą można podążać w trakcie zwiedzania. Taką opcją może pochwalić się gmina Strumień w województwie śląskim, która jako jedna z niewielu w Polsce i Europie może pochwalić się trasami turystycznymi biegnącymi po śladach kobiet, które zapisały się w historii.

**Rysunek 12. Baner promujący śląski szlak kobiet w gminie Strumień**

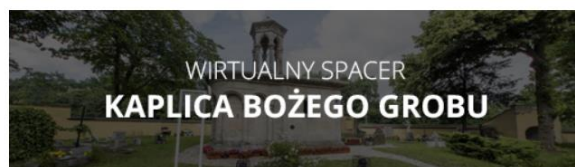


Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Strumień, <https://www.strumien.pl/szlakiem-kobiet>,  
dostęp: 24.04.2023

### **Wirtualny spacer po gminie**

W trakcie pandemii możliwości zwiedzania zostały mocno ograniczone. Przez to wiele popularnych muzeów rozwinęło opcję wirtualnego spaceru. Podążając za pionierami tych metod, gminy postanowiły rozwinąć podobną atrakcję na swoich stronach, by przyciągnąć więcej turystów. Najlepszym przykładem tego jest Żagań w województwie lubuskim, który na swojej stronie internetowej oferuje wirtualny spacer po czterech najpopularniejszych atrakcjach.

**Rysunek 13. Zdjęcia prowadzące do wirtualnych spacerów po Żaganiu**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Żagań, <https://uradmiasta.zagan.pl>, dostęp: 24.04.2023

### Intuicyjna strona ze specjalną zakładką dla turystów

Rozwiązaniem znacznie ułatwiającym korzystanie ze strony internetowej gminy jest stworzenie osobnej zakładki dla przedsiębiorców, mieszkańców oraz turystów. W ten sposób odwiedzający automatycznie wie czego szukać i są mu prezentowane treści przez niego pożądane. Oficjalnymi portalami, które najlepiej przedstawiają tą metodę w praktyce reprezentują gminę Stronie Śląskie w województwie dolnośląskim oraz gminę Brenna w województwie śląskim.

**Rysunek 14. Strona główna gminy Brenna z podziałem na strefę mieszkańca i turysty**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Brenna, <https://www.brenna.org.pl>, dostęp: 24.04.2023

**Rysunek 15. Oficjalny portal internetowy gminy Stronie Śląskie z podziałem stref z treściami na samorząd i turystykę**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Stronie Śląskie,  
<https://stronie.pl/1910/strona-powitalna.html>, dostęp: 24.04.2023

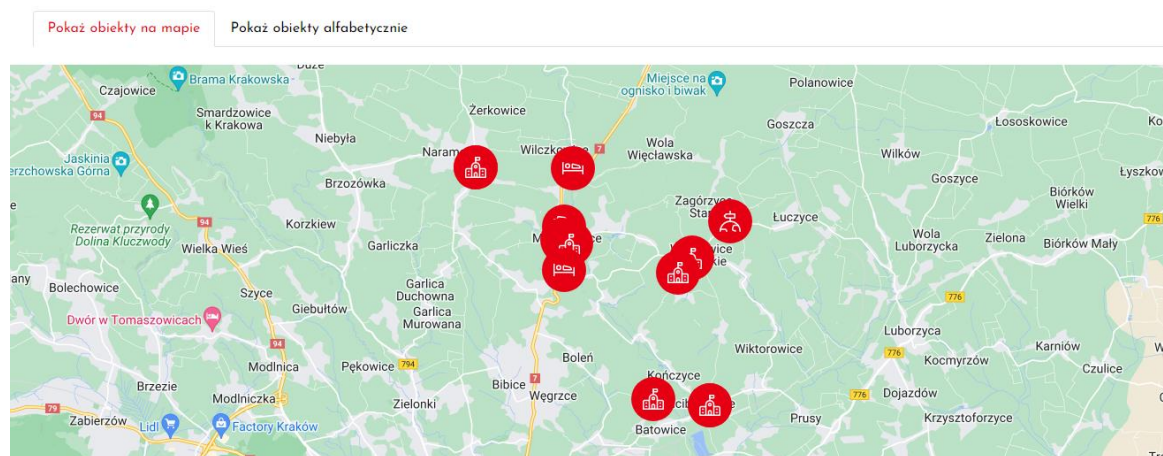
## Interaktywna mapa

Kolejnym rozwiązaniem wartym zaznaczenia są mapy interaktywne, które z każdym rokiem stają się coraz bardziej popularne. Ułatwiają one znalezienie szukanych obiektów w wygodny i intuicyjny sposób, a zarazem pozwalają zorientować się zainteresowanym jak wygląda gmina. Takimi rozwiązaniami mogą się poszczycić gmina Michałowice w województwie małopolskim oraz Cieszyn w województwie śląskim, który łączy mapę interaktywną ze zdjęciami z lotu ptaka, jednocześnie tworząc efekt jeszcze większej immersji.

### Rysunek 16. Interaktywna mapa gminy Michałowice

Aby zobaczyć lokalizacje miejsc na mapie lub liście, zaznacz interesujące Cię kategorie:

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Banki i Bankomaty (1) | <input type="checkbox"/> Gastronomia (0)                             | <input checked="" type="checkbox"/> Hotele i Noclegi (2)          |
| <input checked="" type="checkbox"/> Komunikacja (1)       | <input type="checkbox"/> Kościoły, Kaplice i Cmentarze (3)           | <input type="checkbox"/> Kultura, Sztuka, Zabytki (0)             |
| <input checked="" type="checkbox"/> Nauka i Edukacja (13) | <input type="checkbox"/> Opieka medyczna, Apteki (0)                 | <input checked="" type="checkbox"/> Policja, Straż, Pogotowie (0) |
| <input type="checkbox"/> Sklepy (0)                       | <input checked="" type="checkbox"/> Sport, Turystyka i Rekreacja (1) | <input type="checkbox"/> Stacje paliw (0)                         |
| <input type="checkbox"/> Urzędy i Instytucje (1)          |  |   |



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Michałowice,  
<https://www.michalowice.malopolska.pl/dla-turysty/interaktywna-mapa>, dostęp: 24.04.2023

**Rysunek 17. Interaktywna mapa Cieszyna z lotu ptaka**



*Źródło: Interaktywna mapa gminy Cieszyn - widok z lotu ptaka,  
[https://visitpoland.online/cieszyn/?fbclid=IwARONxzvPE6j8Oc0e9yOQp-6iriLrsQc6X2oBSiMMsjc\\_SWqr1a\\_MtASFxhc](https://visitpoland.online/cieszyn/?fbclid=IwARONxzvPE6j8Oc0e9yOQp-6iriLrsQc6X2oBSiMMsjc_SWqr1a_MtASFxhc), dostęp: 24.04.2023*

### **Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności rezydencjonalnej oraz współpracy z obecnymi i przyszłymi mieszkańcami**

Ataki na użytkowników Internetu to palący problem dzisiejszego świata. Przybierają one rozmaite formy, od wykradania czy blokady dostępu do danych do stworzenia zagrożenia dla życia lub zdrowia dla ludzi. Agencje władzy centralnej podejmują kampanie informujące o potencjalnych zagrożeniach i możliwych formach obrony. Gmina Dziwnów w województwie zachodnio-pomorskim wzmacnia ich przekaz poprzez powielenie przygotowanych przez nie materiałów na swojej stronie internetowej. Dzięki temu mniej obeznani z zasadami bezpieczeństwa w sieci mieszkańcy mogą uniknąć stania się ofiarą ataku.

### Rysunek 18. Treści dedykowane bezpieczeństwu dzieci w Internecie w oficjalnym portalu internetowym gminy Dziwnów

**BEZPIECZEŃSTWO DZIECI W INTERNECIE**

Bezpieczne zachowania:

- przed udostępnieniem dziecku sprzętu (np. telefon, tablet) przygotuj go konfigurując program antywirusowy i filtry kontroli rodzicielskiej, automatyczne płatności, ograniczenia czasowe oraz ustal z dzieckiem obowiązujące zasady (ograniczenia czasowe, rodzaj aktywności). Wymagaj, aby dziecko zgłaszało sytuacje kiedy się przestraszy lub spotka je coś nieoczekiwanego;
- im mniejsze dziecko tym częściej monitoruj jego zachowania w sieci. Z nastolatkami rozmawiaj zarówno o treściach jak i osobach, które mogą spotkać w sieci i uczulaj na niebezpieczeństwa. Staraj się poznać znajomych dziecka tak samo, jakby to byli znajomi przychodzący do Waszego domu;
- zwróć uwagę na zdjęcia i statusy, które publikujesz sam, oraz które publikują dzieci. Udostępnianie nieznanym informacji o wyjeździe lub zdjęć z zajęć dodatkowych pozwala na poznanie miejsc Waszego przebywania i może spowodować niebezpieczne sytuacje (np. włamanie do mieszkania czy porwanie dziecka);
- nie publikuj zdjęć dziecka, gdzie jest niekompletnie ubrane, ponieważ mogą być atrakcyjne dla osób o pedofilijskich skłonnościach. Nie publikuj ośmieszających zdjęć dzieci, ponieważ pokazuje to brak szacunku dla drugiej osoby;
- reaguj na szkodliwe materiały publikowane w Internecie. Zgłaszaj do moderacji lub wyspecjalizowanych zespołów (m.in. moderatorzy, działy abuse, [www.dyzurnet.pl](http://www.dyzurnet.pl)).

W przypadku podejrzenia, że dziecko utrzymuje kontakt z niebezpiecznym nieznanym:

- nie kasuj żadnych dowodów, zabezpiecz wszystkie rozmowy i przesłane materiały (zwróć szczególną uwagę na pornografię, manifesty polityczne, informacje o niebezpiecznych

Platforma zakupowa Open Nexus

Wsparcie dla Ukrainy  
Підтримка України

DOFINANSOWANE  
INWESTYCJE

Dziwnów  
sailing  
ŻEGLARSTWO  
W GMINIE DZIWNÓW

Dziwnów  
stars  
OFICJALNA STRONA  
FESTIWALU GWIAZD SPORTU

Dziwnów  
running  
DLA MIŁOŚNIKÓW  
BIEGANIA

Stacje ładowania pojazdów elektrycznych w Gminie Dziwnów | Zmiany w Programie "Czyste Powietrze" - Zwiększenie atrakcyjności programu w 2023

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Dziwnów, [https://dziwnow.pl/asp/pl\\_start.asp](https://dziwnow.pl/asp/pl_start.asp),  
dostęp: 11.04.2023

Walka ze zmianami klimatu i ograniczanie negatywnego wpływu człowieka na środowisko to bez wątpienia jeden z celów administracji państwowej na każdym szczeblu. Dlatego też uruchamiane są liczne programy wspierające mieszkańców i inne podmioty w finansowaniu inwestycji wpisujących się w ramy działań proekologicznych. Gmina Oleśnica w województwie dolnośląskim na swojej stronie internetowej w przystępny sposób prezentuje różne działania, w ramach których można uzyskać taką pomoc, co z pewnością wielu osobom ułatwi zorientowanie się z jakich działań mogą skorzystać.

## Rysunek 19. Treści dedykowane dbaniu o środowisko w oficjalnym portalu internetowym gminy Oleśnica



O mieście • Urząd • Dla mieszkańca • Zażalw sprawę • Kontakt

Wyszukaj

### Oleśnica usuwa azbest

- program dotacyjny z budżetu Gminy Miasta Oleśnicy pn. „Oleśnica usuwa azbest” ma zachęcać mieszkańców do usuwania wyrobów azbestowych, które kwalifikowane są do odpadów niebezpiecznych.

**Dotacja** będzie przysługiwała jednorazowo na daną nieruchomość w wysokości:

- 2,00 zł brutto za każdy usunięty 0,001 Mg wyrobów azbestowych z terenu nieruchomości, w przypadku wykonania łącznie czynności demontażu, zbierania, transportu oraz unieszkodliwiania odpadów zawierających azbest;
- 1,50 zł brutto za każdy usunięty 0,001 Mg wyrobów azbestowych z terenu nieruchomości, w przypadku wykonania łącznie czynności zbierania, transportu oraz unieszkodliwiania odpadów zawierających azbest.

### Zielone miasto

- wysiewanie roślin miododajnych, nasadzenia roślin zimozielonych oraz zakładanie kwiatnych łąk,
- wieszanie budek dla ptaków leśnych i nietoperzy na terenach parkowych oraz ustawianie dla nich poidełek,



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Oleśnica <https://olesnica.pl/dla-mieszkanca/program-olesnica-zasilana-natura> , dostęp: 18.04.2023

Wiele gmin w Polsce zmagają się ze znaczną liczbą bezpańskich zwierząt na ulicach. Niejednokrotnie wydatki na opiekę nad nimi stanowią pokaźną kwotę w budżecie. Podejmując aktywne działania na rzecz zapobiegania rozszerezenia się bezdomności zwierząt i promocji adopcji ze schronisk gmina może w jakimś stopniu obniżyć te koszty, jednocześnie zwiększając dobrostan zwierząt, jak i bezpieczeństwo mieszkańców. Na stronie gminy Andrespol w województwie łódzkim zobaczyć można jakie zwierzęta obecnie czekają na swój nowy dom.



### Rysunek 20. Treści dedykowane zwierzętom, które można zaadoptować w gminie Andrespol

The screenshot shows the official website of Gmina Andrespol. At the top, there is a search bar with the text "Wyszukaj..." and "w całym serwisie". Below the search bar, the page is divided into sections. On the left, there is a navigation menu with items like "Aktualności", "Menu Podmiotowe", "Menu Przedmiotowe", "Rada Gminy Andrespol", "Władze Gminy Andrespol", "Jak załatwić sprawę", "Zamówienia publiczne", and "Informacje nieudostępnione". The main content area features two sections: "CZESTER" and "DEREK". Each section contains several images of dogs with their names and identification numbers (e.g., 501 23 23 00 CZESTER). There is also a "Metryka" button and a "Rozwiń" dropdown menu. On the right side, there are social media icons and a QR code.

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Andrespol

<https://www.bip.andrespol.pl/320,nasze-zwierzeta-do-adopcji>, dostęp: 18.04.2023

W oficjalnym portalu internetowym gminy Aleksandrów Łódzki dodatkowo znaleźć można formularze do zgłaszania zaobserwowanych porzuconych zwierząt.

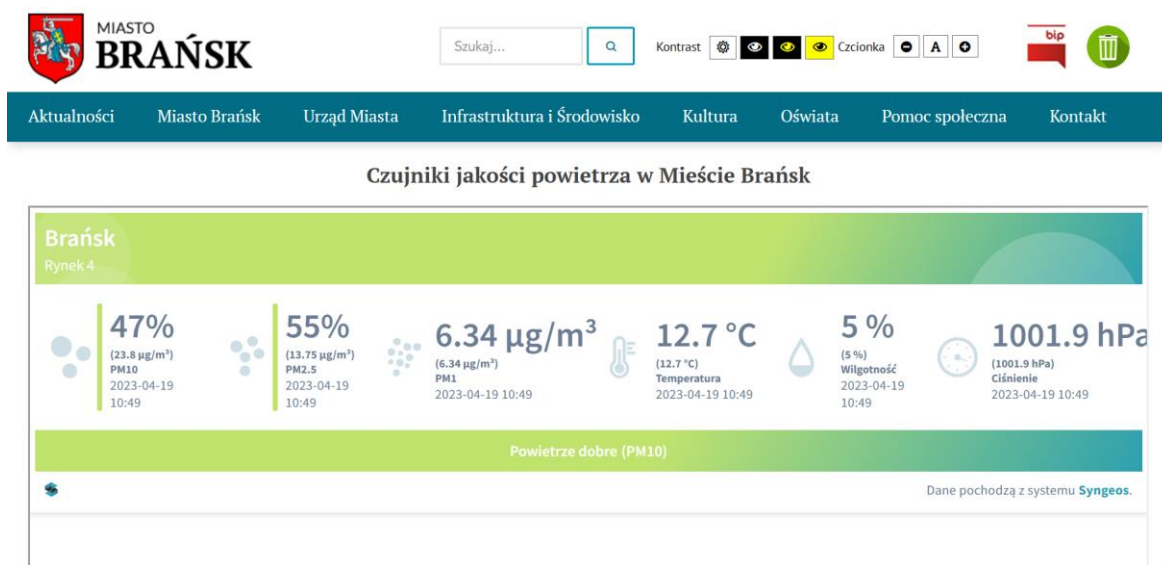
### Rysunek 21. Zgłoszenia dotyczące zwierząt w oficjalnym portalu internetowym gminy Aleksandrów Łódzki

The screenshot shows the official website of Gmina Aleksandrów Łódzki. The page is titled "ZGŁOSZENIA DOTYCZĄCE ZWIERZĄT". Below the title, there are several links and buttons: "Zgłoś sprawę dotyczącą zwierząt - formularz elektroniczny", "Plany łowieckie - informacja o polowaniach zbiorowych 2022/2023", "Procedury zgłaszania zwierząt - ważne", "Psy ras uznawanych za agresywne", "Rehabilitacja dzikich zwierząt", and "Koła łowieckie". At the bottom, there are two buttons: "Adoptuj" and "Adoptuj psa".

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Aleksandrów Łódzki  
<https://aleksandrow-lodzki.pl/zwierzeta/>, dostęp: 18.04.2023

W ostatnich latach w Polsce znacząco wzrosła świadomości zagrożeń związanych ze złą jakością powietrza. Mieszkańcy chcą mieć informacje o stanie powietrza w ich miejscowości, dzięki czemu mogą zdecydować, czy nie ograniczyć przebywania na zewnątrz w okresie szczególnego pogorszenia się stanu jakości powietrza. W tegorocznej edycji badania Gmina na 5! zidentyfikowaliśmy liczne przykłady gmin przejrzyste informujących o wartościach jakie prezentują mierniki na ich terytorium, są nimi: Gmina Czerwonak, Gmina Dębowiec, Gmina Ełk, Gmina Brańsk, Gmina Brodnica, Gmina Chełmek, Gmina Chełmiec, Gmina Chrzęstowice, Gmina Czerniewice.

**Rysunek 22. Treści dedykowane jakości powietrza w gminie Brańsk.**



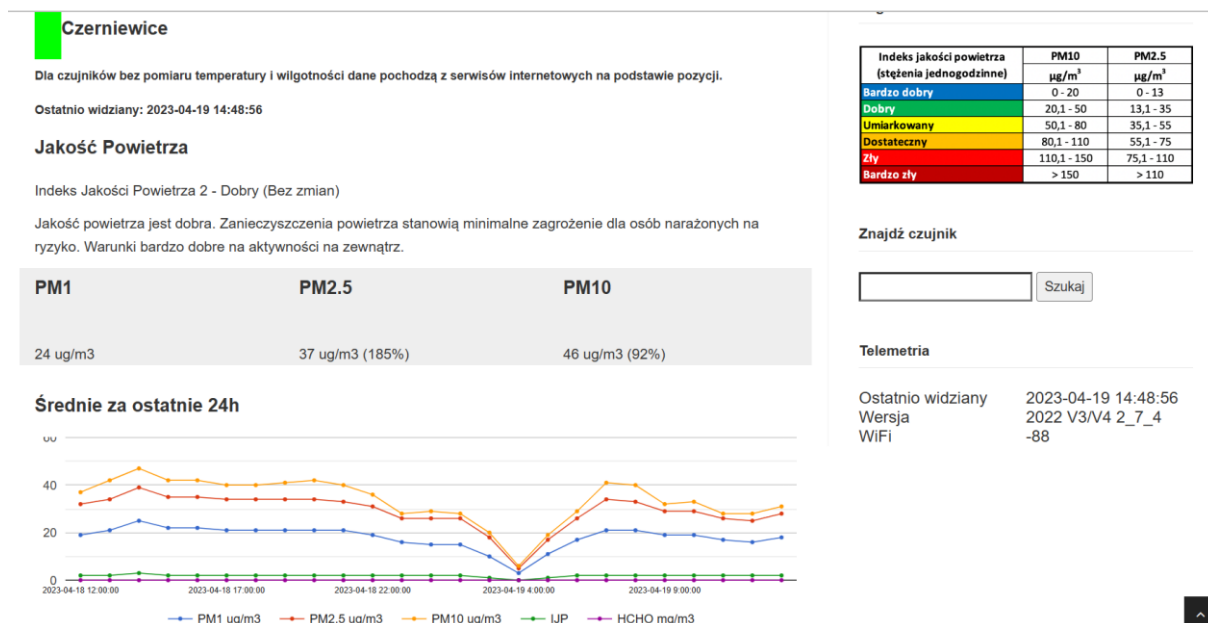
Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Brańsk, <https://bransk.um.gov.pl/>, dostęp: 19.04.2023

**Rysunek 23. Treści dedykowane jakości powietrza w gminie Chełmek**



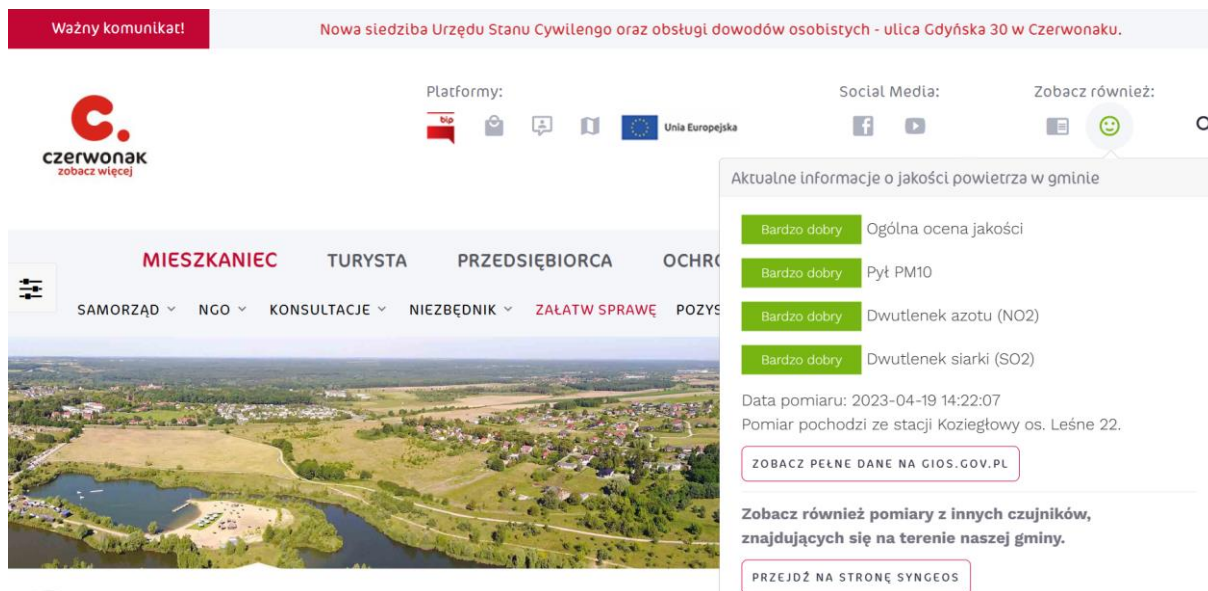
Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Chełmek, <https://www.chelmek.pl/>, dostęp: 19.04.2023

Rysunek 24. Treści dedykowane jakości powietrza w gminie Czerniewice



Źródło: Aplikacja, do której zamieszczono link w oficjalnym portalu internetowym gminy Czerniewice, <https://looko2.com/tracker.php?lan=&search=A848FACE63A3>, dostęp: 19.04.2023

Rysunek 25. Treści dedykowane jakości powietrza w gminie Czerwonak



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Czerwonak, <https://czerwonak.pl>, dostęp: 19.04.2023

Specyfiką sytuacji krytycznych jest to, że profesjonalna pomoc ze strony wykwalifikowanych służb przechodzi z opóźnieniem. Do tej chwili to zwykli obywatele muszą podejmować działania dążące do ograniczenia szkód i rozszerzenia się zagrożenia. Gmina Błonie w województwie mazowieckim w swoim oficjalnym portalu internetowym prezentuje bardzo rozbudowaną zakładkę w całości

poświęconą obronności, zarządzaniu kryzysowemu i obronie cywilnej. Znajdują się tam zarówno dane kontaktowe do Straży Pożarnej, czy Pogotowia Gazowego, jak i wyczerpujące informacje o zasadach postępowania w konkretnych sytuacjach, takich jak zamach terrorystyczny, powódź, czy zagrożenie chemiczne. Łatwo dostępna i skoncentrowana dawka informacji pozytywnie wpłynie na zachowania mieszkańców w chwili próby.

**Rysunek 26. Treści dedykowane obronności i zarządzaniu kryzysowemu w gminie Błonie.**

The screenshot shows the official website of Gmina Błonie. The top navigation bar includes links for 'GMINA BŁONIE', 'DLA MIESZKAŃCA', 'GOSPODARKA I ROZWÓJ', and 'OŚWIATA, KULTURA I SPORT'. The main content area is titled 'Obronność, zarządzanie kryzysowe i obrona cywilna'. A sidebar on the left lists various services. The main article, 'Zamach terrorystyczny, incydent bombowy', defines terrorism and provides safety instructions. The page footer includes a welcome message and a link to the archive.

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Błonie

<https://blonie.pl/obronnosc-zarzadzanie-kryzysowe-i-obrona-cywilna.html>, dostęp: 19.04.2023

## Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych

*Jolanta Janczulewicz, Mateusz Kowalski, Emilia Niewiarowska*

### Wprowadzenie

Za główny cel Badania uznaje się upowszechnienie dobrych praktyk wśród władz gminy w sferze komunikacji elektronicznej. Niniejsze przedsięwzięcie opiera się na działaniach Zespołu, mających na celu ocenę witryn internetowych gmin oraz zaopiniowanie komunikacji jednostek z potencjalnymi inwestorami i przedsiębiorcami. Istota tego typu inicjatywy wynika z jej wkładu, jako cennego źródła informacji skierowanej do wszystkich środowisk zainteresowanych potencjałem gospodarczym lub też kulturalno-krajobrazowym. Do wspomnianych grupy interesu zalicza się zarówno mieszkańców, przedsiębiorców, ale również turystów.

W niniejszym rozdziale "Rozszerzone rekomendacje" przedstawiamy Czytelnikom komplet rozwiązań, które pozytywnie wpływają na postrzeganie witryn internetowych gmin jako funkcjonalnych dla odbiorców, prostych w obsłudze oraz zwiększających użyteczność serwisów wspierających ich działanie. Ostatnia część tego rozdziału odnosi się do sformułowanych wniosków po zrealizowanym mailingu.

Poruszana tematyka niniejszego rozdziału ma charakter ewolucyjny, podlega stopniowym zmianom. Treści przedstawiane w tym rozdziale zostały przygotowane w oparciu o rekomendacje Zespołu, sformułowane w poprzednich edycjach raportu. Ze względu na znaczenie zachowania czytelnej formy i przejrzystości informacji dla Czytelników zmieniono metody prezentacji rekomendacji na rzecz wypunktowania najważniejszych obszarów.

### Użyteczność witryn WWW

Technologie cyfrowe stały się współcześnie jednymi z najistotniejszych narzędzi, które umożliwiają szybszy rozwój i dostęp do wielu źródeł informacji. Z tej przyczyny witryny internetowe są zatem obecnie jednym z kanałów komunikacji gminy, za których pośrednictwem może ona prowadzić swoisty dialog społeczny. Serwisy internetowe aktualizowane o informacje dotyczące np. wydarzeń kulturalno-sportowych, terenów inwestycyjnych, przedsięwzięć na rzecz lokalnej przedsiębiorczości, czy też aktywności urzędu, stanowić może podstawowe źródło rzetelnej i kompleksowej informacji o działalności gminy.

- > Oficjalne witryny internetowe gmin są szczególnie pożądanymi społecznie źródłami istotnych informacji.
- > Internet jako nowoczesne narzędzie umożliwia najefektywniejszy sposób rozpowszechniania informacji.

Dbłość o odpowiedni poziom użyteczności serwisów internetowych, na który składa się szereg różnych czynników, ma na celu zachęcenie inwestorów do lokowania swoich inwestycji na terenie gminy. Za najistotniejsze czynniki wpływające na użyteczność takiego serwisu uznaje się funkcjonalność, intuicyjność i wygodę użytkowania. Poszczególne zmodernizowane części strony pozwalają na łatwe odnalezienie potrzebnych informacji, a tym samym podnoszą atrakcyjność gminy dla użytkownika.

## Łatwość obsługi witryn WWW

- > Zestawiając kolejne edycje Badania "Gmina na 5!" obserwuje się nieustanne zmiany i modyfikacje wprowadzane na witrynach internetowych gmin. Zazwyczaj wiąże się to ze zwiększonymi korzyściami dla użytkowników, gdyż umożliwiają dostęp do coraz bogatszego zakresu treści.  
Z drugiej strony na uwadze trzeba mieć ryzyko przesycenia informacjami. Zatem podstawą tworzenia stron internetowych powinna być ich intuicyjność i prostota w użytkowaniu. Ważnym punktem w tej kategorii jest również atrakcyjność, estetyka wizualna, zasobność informacji oraz intuicyjność obsługi dostosowana do wymagań użytkownika.
- > Grupowanie treści ma na celu zminimalizowanie ryzyka nadmiernego przeciążenia odbiorcy informacjami. Sprowadza się to do wyodrębnienia poszczególnych grup odbiorców (np. mieszkańcy, inwestorzy, lokalni przedsiębiorcy, turyści) oraz kolejno sukcesywnym publikowaniu informacji zorientowanych na konkretną grupę. Dodatkowo projektanci stron, kierując się zasadą intuicyjności, powinni umiejscawiać informacje tam, gdzie użytkownik się ich spodziewa (np. menu po lewej stronie witryny).
- > Rekomenduje się umiejscowienie wewnętrznej wyszukiwarki (tj. dotyczącej informacji dostępnych na stronie) w prawym górnym rogu strony. Ze względów praktycznych mniejsze gminy mogą wykorzystać wyszukiwarki zewnętrzne (np. Google), natomiast te dysponujące bardziej rozbudowanymi serwisami mogą opracować własne. Kolejnym udogodnieniem w przeglądaniu witryny będzie rozdzielenie wyników wyszukiwania na treści stale dostępne na stronie i bieżące.
- > Usprawnienie nawigacji na witrynie zwiększa użycie "mapy strony", zwłaszcza w przypadku rozbudowanych serwisów. Elementy takie jak mapa strony, ikony do zmiany wielkości i koloru czcionki oraz funkcja zmiany języka powinny być usytuowane na górze strony. Szybkiemu odnalezieniu kluczowych danych kontaktowych służy "stopka", którą najlepiej umieścić na dole witryny.
- > Zaleca się rozsądne wykorzystywanie "efektów specjalnych" oraz dobór odpowiedniego designu i kolorystyki strony. Stosowane nietypowe rozwiązania nie mogą odwracać uwagi użytkownika od celu wizyty, gdyż głównym celem witryny internetowej gminy powinno być ułatwienie dostępu do niezbędnych informacji, a nie koncentracji uwagi na mniej znaczących obszarach.
- > Problemem użytkowników stron internetowych są pojawiające się niekiedy banery reklamowe. Ich rozmiar i sposób pojawiania się negatywnie wpływa na komfort użytkowników. Trudność stanowi nieprzystosowanie wielkości grafiki do tekstu, co zaburza odbiór informacji. Rekomenduje się uspoźnienie ich w taki sposób, aby odbiór był przyjemny dla użytkownika.
- > Niedogodnością w czasie korzystania ze stron internetowych jest pojawiająca się informacja o plikach cookies. Problem ten obniża komfort korzystania z witryny. Najczęściej pojawia się u użytkowników urządzeń mobilnych. Rekomendowane jest zatem umieszczenie przycisku "X" w dogodnym miejscu, umożliwiającym łatwe i szybkie zamknięcie pojawiającego się okna.

### Wartość dodana witryn WWW

- > Rekomendacje w zakresie witryn internetowych podzielono na cztery główne części: poprawa kontaktu interesariuszy z urzędem gminy, promocja gminy, ułatwienia dla użytkowników witryny oraz budowanie społeczeństwa obywatelskiego (w niniejszym raporcie oznacza to aktywizację społeczeństwa do uczestnictwa w życiu publicznym). Kluczowym zadaniem jednostek samorządu terytorialnego jest wykorzystanie możliwie największej ilości wartości dodanych, zidentyfikowanych w badaniu „Gmina na 5!”
- > Witryny internetowe są swoistą wizytówką poszczególnych gmin. Zatem władze oraz mieszkańcy skupiają uwagę na odpowiednim wyglądzie danej witryny, łatwości obsługi oraz rozwoju strony internetowej. Wartością dodaną witryny są zawarte w niej wszystkie, wykraczające poza podstawowe funkcje, informacje. Stosowanie ich umożliwia efektywniejsze zarządzanie gminami. Jest to konsekwencją usprawnienia komunikacji pomiędzy urzędem gminy a interesariuszami, a także usprawnieniu procesu obiegu dokumentów i informacji. Takie działania wpływają na poprawę jakości życia mieszkańców oraz pozytywnie oddziałują na rozwój gminy.
- > Obowiązkiem każdej jednostki jest prowadzenie Biuletynu Informacji Publicznej (BIP). Natomiast wiele gmin decyduje się także na posiadanie własnej witryny internetowej. Często praktyką jest zamieszczanie odsyłaczy na stronie gminy do BIP-u, celem uzyskania dodatkowych informacji np. struktury organizacyjnej jednostki. Zaleca się upodobnienie obu witryn w zakresie nawigacji strony, layoutów i organizacji treści. Wprowadzona analogia ułatwi zainteresowanym osobom pozyskiwanie informacji i korzystanie z platformy.
- > Zaleca się stworzenie dodatkowej zakładki skierowanej do przedsiębiorcy/inwestora, usprawniającą współpracę oraz kontakt z urzędem. Z perspektywy osoby zainteresowanej założeniem przedsiębiorstwa ważne jest zamieszczenie podzakładek. Takie działanie umożliwiłoby szybsze pozyskanie informacji na temat rejestracji działalności gospodarczej, obowiązujących aktów prawa, zarządzania przedsiębiorstwem (głównie mikroprzedsiębiorstwem) oraz formalności wynikających z terminu rozliczeń. Umieszczenie na stronie internetowej odniesienia do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości także może wpłynąć na decyzję młodego inwestora o wyborze lokalizacji swojej działalności. Ponadto, dla inwestorów spoza gminy istotne jest umieszczenie potencjalnych lokalizacji inwestycyjnych w witrynie. Celem dostarczenia kompleksowej informacji na temat terenów inwestycyjnych jest umieszczenie mapy i/lub zdjęcia danego obiektu wraz z jego opisem. Inwestycje na terenie danej gminy bezpośrednio wpływają na jej rozwój.
- > Istotnym elementem części strony poświęconej inwestorom jest umieszczenie bazy lokalnych przedsiębiorstw, bazy noclegowej oraz logistycznej. Dzięki temu potencjalni, jak i obecni na rynku przedsiębiorcy uzyskują informację na temat rozwoju infrastruktury oraz jej gęstości. Te informacje mogą pozytywnie wpływać na lokalizację przedsiębiorstw z rozbudowanym łańcuchem dostaw. Ponadto baza lokalnych przedsiębiorstw informuje zainteresowanej osoby o sytuacji na lokalnym rynku i pozwala dokonać oceny konkurencyjności.
- > Ułatwienie kontaktu z gminą dla potencjalnego inwestora jest możliwe dzięki umieszczeniu na stronie internetowej danych kontaktowych do pracownika bezpośrednio odpowiedzialnego za obsługę przedsiębiorców bądź ofertę inwestycyjną. Osoba ta jest rzetelnym źródłem informacji o stanie infrastruktury inwestycyjnej na danym obszarze lub poziomie konkurencyjności.

Umieszczone informacje o kontakcie do Account Managera może skrócić proces komunikacji między urzędem a inwestorem, głównie dzięki szybszej odpowiedzi ze strony JST.

- > Za wartość dodaną witryny internetowej wskazuje się także umieszczenie kalendarza wydarzeń. Kalendarium dostarcza informacji o nadchodzących wydarzeniach kulturalnych, sportowych lub eventach w danej gminie, które mogą stanowić cenną informację zarówno dla mieszkańców, jak i przedsiębiorców. Przykładem są dni miasta/gminy, które stanowią szansę wypromowania swojej działalności przez przedsiębiorców, a dla mieszkańców są sposobem na aktywne spędzenie czasu.
- > Ważnym aspektem strony internetowej jest również tablica ogłoszeń. Z jej wykorzystaniem przedsiębiorcy i inwestorzy mogą przekazywać informacje mieszkańcom np. o rekrutacji. Z kolei mieszkańcy mogliby umieszczać ogłoszenia np. dotyczące sprzedaży gruntów lub nieruchomości, poszukiwania pracy lub chęci zakupu danego dobra. Tablica ogłoszeń usprawnia kontakty pomiędzy podmiotami na rynku pracy.
- > Współcześnie ważnym kanałem kontaktu gminy z interesariuszami jest czynne uczestnictwo i prowadzenie aktywnych kont w mediach społecznościowych (Facebook, YouTube oraz Twitter). Ponadto pozytywnym działaniem jest prowadzenie newslettera oraz zakładki aktualności na stronie internetowej gminy. Takie działania usprawniają kontakt z urzędem oraz stanowią element promocji gminy. Jednym z najnowszych rozwiązań z zakresu jest chatbot, którego zastosowanie w witrynie pozwala interesariuszowi na szybkie uzyskanie odpowiedzi na dane zadane pytanie.
- > Zaleca się korzystanie z ułatwień dla interesariuszy tj. elektroniczne biura klientów lub rozwiązania e-konsultacje. Wprowadzenie rozwiązań ułatwia kontakt oraz skraca procedury pomiędzy urzędem a interesariuszem. Pożądanym działaniem jest umożliwienie rezerwacji online wizyty w urzędzie z dokładnie określonym dniem i godziną oraz zdalne zgłaszanie awarii na terenie jednostki.
- > Rekomenduje się stworzenie witryny internetowej dla osób niepełnosprawnych tj. dla osób niedowidzących z możliwością powiększenia czcionki, zwiększenia kontrastu oraz umieszczenie informacji na temat np. możliwości kontaktu z tłumaczem języka migowego w czasie wizyty w urzędzie. Takie rozwiązania wpływają pozytywnie na współpracę urzędu z osobami z niepełnosprawnościami.
- > Ważna jest dbałość o estetykę i spójność strony internetowej gminy. Osoby zajmujące się projektowaniem witryny powinny zapewnić jasność i klarowność strony, w sposób ułatwiający korzystanie z niej przez każdego odbiorcę. Rekomenduje się stałe udoskonalanie strony. Pożądane rozwiązania można czerpać z witryn internetowych innych jednostek, głównie wyróżnionych w badaniu „Gmina na 5!”.

### Rekomendacje - mailing

- > Badanie przeprowadzone za pomocą korespondencji mailowej miało na celu sprawdzić gotowość gmin do współpracy z potencjalnymi inwestorami oraz jakość i szybkość odpowiedzi urzędów gmin. Badanie polegało na wysłaniu ustandaryzowanych wiadomości do badanych jednostek samorządu terytorialnego oraz ocenie ewentualnej odpowiedzi na podstawie ustalonych kryteriów.



- > W badaniu wyróżniono sześć podstawowych typów zachowań urzędników:
  - > Brak odpowiedzi (1)
  - > Udzielenie odpowiedzi, iż gmina z różnych powodów nie jest właściwym adresatem korespondencji (2)
  - > Udzielenie odpowiedzi po przyjętym przez badaczy terminie czternastu dni kalendarzowych (3)
  - > Udzielenie niepełnej odpowiedzi (4)
  - > Udzielenie pełnej odpowiedzi w przyjętym przez badacza terminie (5)
  - > Zachęcenie interesantów do dalszego kontaktu (6)
- > Brak odpowiedzi ze strony urzędu (1) świadczy o całkowitym zlekceważeniu wnioskodawcy, który jest potencjalnym inwestorem i mógłby przynosić korzyści gminie i jej mieszkańcom. Jest to dla inwestorów ewidentny sygnał, że dana gmina nie jest zainteresowana współpracą i kapitał należy ulokować w innym miejscu. Konieczne jest jednak zdefiniowanie innego sposobu działania, którym jest nieodczytywanie wiadomości przez urzędników, co pokazuje interesariuszowi jeszcze bardziej lekceważącą postawę urzędu gminy. Z tych powodów zaleca się, szczególnie w większych gminach, utworzenie jednostki zajmującej się kontaktem z potencjalnymi inwestorami. Rekomenduje się bardziej aktywne podejście do potencjalnych inwestorów. Zaleca się umieszczenie w mailu danych kontaktowych do konkretnych urzędników odpowiedzialnych za tego rodzaju współpracę, co umożliwi efektywniejszą współpracę i ogranicza ewentualne niejasności wynikające z korespondencji. Istotne jest także wskazanie konkretnej osoby odpowiedzialnej za kontakt z inwestorami, która będzie koordynować całą korespondencję.
- > Jeżeli w udzielanie informacji zaangażowanych jest kilku urzędników, konieczne jest poinformowanie o tym adresata.
- > Drugim typem zachowania urzędników jest udzielenie odpowiedzi, iż gmina z różnych powodów nie jest właściwym adresatem korespondencji w danej sprawie (2). Takie wiadomości mogą negatywnie wpłynąć na poziom atrakcyjności inwestycyjnej, ponieważ zniechęcają inwestorów do wspierania lokalnej gospodarki danej gminy oraz inwestowania na jej terenie.
- > Następnym wyszczególnionym typem zachowania urzędników jest udzielenie odpowiedzi po przyjętym przez badaczy terminie - 14 dni kalendarzowych (3). Długie oczekiwanie na odpowiedź skłania inwestorów do rozważenia alternatyw. Może to skutkować zrezygnowaniem inwestorów z danego terenu inwestycyjnego na rzecz innego. Ponadto, niepewność inwestora może wpłynąć na postrzeganą atrakcyjność inwestycyjną gminy, gdyż wydłużony czas odpowiedzi może wiązać się ze skróceniem okresu przygotowania inwestycji, podwyższonymi kosztami projektu oraz wydłużeniem okresu jego wdrażania. Rekomenduje się, aby poinformować interesariusza o możliwym późniejszym terminie odpowiedzi, dzięki czemu będzie wiedział, że jego wiadomość nie została zlekceważona lub przeoczona.
- > Udzielenie niepełnej odpowiedzi (4) przez dany urząd gminy także może być negatywnie odebrane przez interesariuszy. W odpowiedzi należy nawiązać do każdej poruszonej przez potencjalnego inwestora kwestii, w sposób jak najbardziej użyteczny dla odbiorcy. W przypadku pojawienia się problemów z udzieleniem odpowiedzi należy poinformować o tym interesanta w celu wyjaśnienia potencjalnych nieporozumień.

- > Udzielenie pełnej odpowiedzi w przyjętym przez badacza terminie (5) jest rekomendowanym i modelowym zachowaniem, które polega na nawiązaniu kontaktu z potencjalnym inwestorem w ciągu kilku dni, odniesieniu się do każdego problemu oraz podaniu pełnych danych kontaktowych. Szybka reakcja danej jednostki może świadczyć o zaangażowaniu, które sprzyja tworzeniu przyjaznego środowiska dla inwestorów.
- > Ważnym czynnikiem jest tworzenie wartości dodanej oraz kreowanie pozytywnego wizerunku gminy. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu dodatkowych i uniwersalnych form grzecznościowych, które tworzą pozytywny klimat inwestycyjny. Oczekowaną postawą jest zachęcenie do kontaktu z zainteresowanym potencjalnym inwestorem (6).
- > Wyszczególnić należy niesprzyjającą postawę urzędników, którzy udzielają odpowiedzi w innym języku niż nadesłane zapytanie, co uniemożliwia potencjalnemu inwestorowi uzyskanie satysfakcjonującej odpowiedzi i pogarsza klimat inwestycyjny.
- > W celu zachowania przejrzystości informacji zaleca się usuwanie wewnętrznej historii korespondencji urzędu oraz udzielanie spójnych i wyczerpujących odpowiedzi. Jest to szczególnie ważne w komunikacji z potencjalnym inwestorem, który posługuje się językiem innym niż polski. Uzyskanie dokładnych informacji np. o dostępnych obiektach, pobieranych opłatach lub ich braku, zwiększa szanse na ulokowanie działalności w danej gminie. Jeżeli zbiory danych nie są przechowywane, zaleca się wykazanie chęci ich pozyskania lub umieszczenie odnośników do konkretnych stron internetowych zawierających takie informacje.
- > Wartościową praktyką jest także zawieranie w odpowiedziach informacji o przyszłych działaniach gminy, które mogą okazać się istotnymi dla tworzenia przyjaznego środowiska dla inwestorów.
- > Minimalizację nadsyłania powtarzających się pytań i zmniejszenia nakładu pracy urzędników osiągnąć można poprzez odpowiednie zaopatrzenie witryny internetowej gminy w podstawowe informacje odnoszące się do sfery biznesu. Umożliwi to skrócenie czasu pozyskiwania informacji, co dodatkowo wpływa pozytywnie na wizerunek gminy w oczach potencjalnego inwestora.

## Wsparcie przedsiębiorczości, innowacyjności i procesu inwestycyjnego w jednostkach regionalnych i lokalnych na wybranych przykładach

Paweł Kasprowicz

W dzisiejszych czasach proces realizowania się postaw przedsiębiorczych nadal pozostaje w centrum rozmów i dyskusji o rozwoju jednostek lokalnych (takich jak miasta i gminy) oraz regionalnych (województw i regionów). Jest to motyw obecny w polskiej literaturze oraz polskim dyskursie publicznym już od wielu lat. Warto jednak zwrócić uwagę na zmianę akcentów, która przez lata realizowała się przy okazji podejmowania tego typu tematyki. Zmiana ta widoczna jest szczególnie wtedy, gdy zwróci się uwagę na podstawowe mierniki sukcesu, jakie wyznaczano w celu oceny skuteczności prowadzonych działań.

### Czym jest sukces gospodarczy samorządu? Ewolucja perspektywy w kontekście gospodarki rynkowej

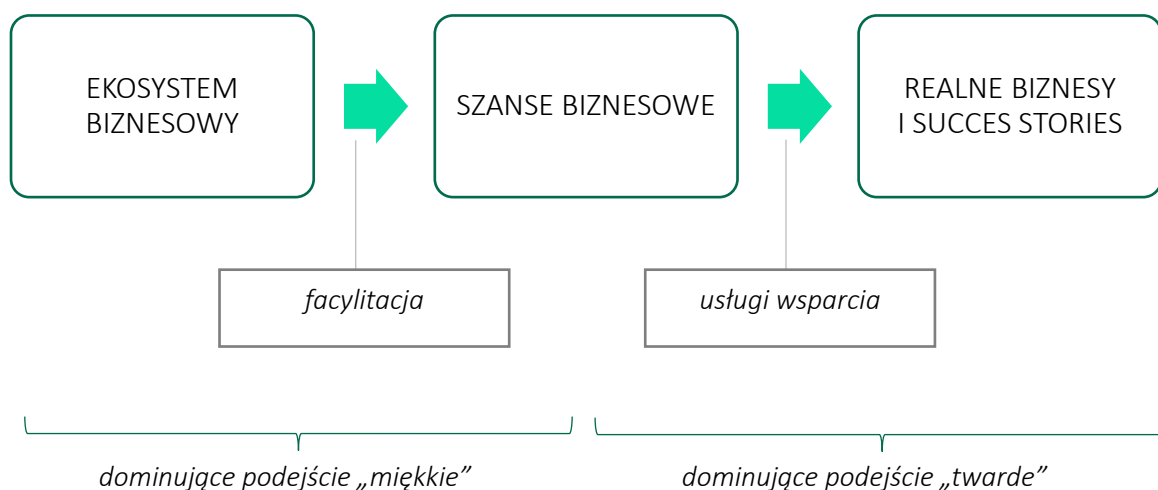
Trzydzieści, dwadzieścia czy nawet jeszcze dekadę temu szczególną uwagę zwracano na dwa kluczowe mierniki gospodarcze: poziom zainwestowanego kapitału oraz utworzone nowe miejsca pracy. Mierniki te w szczególności przejawiały się w kontekście bezpośrednich inwestycji zagranicznych – a więc udziału kapitału zagranicznego, który z jednej strony miał zaspokajać potrzeby kapitałowe danej lokalizacji, z drugiej natomiast miał zapewniać pogłębienie rynku pracy poprzez tworzenie nowych etatów. Tak wyznaczone priorytety nie były niczym nadzwyczajnym w kontekście pierwszych dwóch dziesięcioleci po transformacji ustrojowej lat 90. Nastąpiło znaczące przewartościowanie procesów gospodarczych w polskiej gospodarce, która po kilku dekadach centralnego planowania i znacznego oderwania od realnych potrzeb konsumentów, jak również ignorowania faktycznych rynkowych bodźców, w sposób szokowy skonfrontowana została z koncepcją gospodarki kapitalistycznej. Słynna „terapia szokowa” pozwoliła na gwałtowny proces „oczyszczenia się” zaburzonej struktury gospodarki, co umożliwiło szybkie wprowadzenie jej na ścieżkę dynamicznego wzrostu. Tak przynajmniej argumentują tę sytuację zwolennicy owych przemian. Nie jest celem niniejszego tekstu podejmowanie tego jakże trudnego tematu oraz rozstrzygnięcie który punkt widzenia jest słuszny, faktem jednak pozostaje, że z ekonomicznego punktu widzenia gospodarka miała do czynienia ze zmianami o charakterze szokowym. A szoki gospodarcze niewątpliwie zawsze generują ekonomiczne koszty – w praktyce tożsame ze wzrostem bezrobocia, jak również wzrostem potrzeb kapitałowych. Oba te czynniki stały się zatem podstawowymi aspektami polityki prorozwojowej, a w obliczu silnego niedoboru zarówno miejsc pracy, jak i kapitału – rozwój ten w dużej mierze akcentował pozyskiwanie inwestorów zagranicznych w danej lokalizacji.

Warto jednak zwrócić uwagę, że chociaż kluczowe było pozyskiwanie kapitału oraz tworzenie nowych miejsc pracy i to właśnie stanowiło kluczowe wskaźniki skuteczności polityki rozwojowej, równocześnie aktywność zagranicznych inwestorów kreowała inne, mniej bezpośrednie efekty – które jednak w długim okresie mogą wywierać zdecydowanie szerszy skutek. Mowa bowiem o napływie tzw. *know-how*, a więc wiedzy, dobrych praktyk, umiejętności związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej adekwatnej do potrzeb współczesnej gospodarki globalnej. Wymienić należy też inne rodzaje kapitałów niefinansowych, takie jak kapitał ludzki, społeczny, organizacyjny czy kapitał relacyjny. Przepływ ten ma miejsce na wielu poziomach organizacyjnych. Kadra zarządzająca w szczególności korzystać będzie w zakresie kapitału organizacyjnego (nowoczesne metody menadżerskie), relacyjnego (budowa sieci relacji i kontaktów biznesowych), jak również umiejętności współpracy z dużymi, globalnymi strukturami jako część globalnej sieci danej korporacji transnarodowej. Szeregowi pracownicy natomiast nabywają kompetencje w zakresie kapitału ludzkiego (niezbędne umiejętności zawodowe, znajomość pracy z nowoczesną technologią, zrozumienie aktualnych wymagań w zakresie jakości oraz norm produkcyjnych) oraz kapitału społecznego (korzystny wpływ na lokalne struktury społeczne – szczególnie ważny na obszarach, które mocno odczuły transformację ustrojową w warstwie społecznej).

Chociaż wspomniane wyżej korzyści rozwojowe nie były pierwotnie najważniejszym elementem traktowanym jako mierniki sukcesu, wywarły niewątpliwie znaczący wpływ prorozwojowy na dane lokalizacje oraz położyły fundament pod przyszłe kształtowanie się lokalnych i regionalnych gospodarek. Również akcenty lokalnych i regionalnych polityk prorozwojowych zaczęły ulegać zmianie, w coraz większym stopniu świadomie i bezpośrednio akcentując kapitały pozafinansowe, w szczególności kapitał ludzki. Działania prorozwojowe zaczęły zwracać uwagę na rozwój kompetencji pracowniczych, jak również walkę z bezrobociem strukturalnym – wynikającym z niedopasowania kompetencji mieszkańców do zapotrzebowania rynku. W zakresie tych działań znalazły się przykładowo programy stażowe, treningowe czy szkoleniowe. Również edukacja (szkolnictwo podstawowe i średnie jest w Polsce w gestii samorządów) zaczęła w coraz większym stopniu koncentrować się na edukowaniu przyszłych kadr, z uwzględnieniem specyfiki danej lokalizacji (jej kluczowych mocnych stron oraz obecnych inwestorów).

Warto natomiast zwrócić uwagę na podejście z powodzeniem stosowane w rozwiniętych krajach europejskich, a w coraz większym stopniu wdrażanym już w polskich samorządach. Chociaż na pierwszy rzut oka wydawać się może, iż omawiane poniżej przykłady to działania ambitne i skrojone raczej pod duże ośrodki miejskie, w rzeczywistości sprowadzają się do podstawowego schematu, którego podstawowe założenia można implementować również na poziomie mniejszych ośrodków.

**Rysunek 27. Schematyczna prezentacja kluczowych etapów wsparcia dla biznesu**



Źródło: Opracowanie własne

Wieloletnie doświadczenie krajów zachodnich, budujących swoje *know-how* w zakresie wspierania przedsiębiorców przynajmniej od lat 50. XX wieku (a w wielu przypadkach już wcześniej) doprowadziły do wniosków, że niejako „przypadkowe” dostarczanie „twardego”, materialnego wsparcia (np. finansowego) zazwyczaj nie jest korzystne, gdy środowisko biznesowe nie ma właściwego poziomu gotowości, by z tego rodzaju wsparcia skorzystać. Zanim bowiem przedsiębiorcy będą w stanie efektywnie skorzystać pomocy w przekuciu swoich szans biznesowych w osiągnięcie sukcesu (success story), wpieryw muszą te szanse biznesowe pozyskać.

Traktowanie szans biznesowych jako czegoś danego z góry lub całkowicie scedowanego na przedsiębiorców okazuje się nieskuteczne. Prawdą jest, że instytucje publiczne nie są w stanie odgórnie i w sposób administracyjny „kreować biznesu” – mogą jednak uruchamiać i prowadzić szereg inicjatyw,

które nakierowane są na budowanie ekosystemu biznesowego i **facylitowanie** relacji, a tym samym wspieranie tworzenia się szans biznesowych.

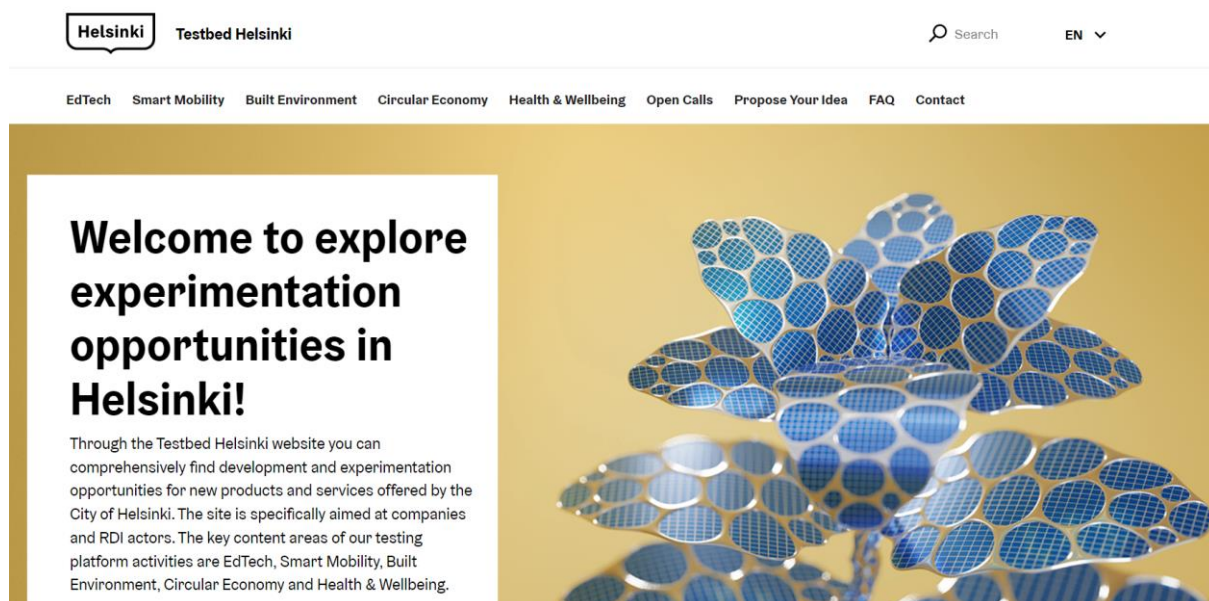
Dopiero tak wsparty ekosystem biznesowy, który osiągnął odpowiednią gotowość i „chłonność” staje się potencjalnie skuteczną odbiorcą bardziej materialnego wsparcia, jakim są np. granty, dotacje czy programy rozwojowe.

Powyższe podejście warto zobrazować kilkoma kontentami przykładami z zagranicy, które pokażą podejście tamtejszych instytucji do wspierania przedsiębiorstw, budowania postaw przedsiębiorczych oraz kreowania rozwoju na gruncie nie tylko biznesowym, ale również w sposób komplementarny na gruncie społecznym.

### Testbed Helsinki: Miasto jako platforma testowa dla innowacyjnych rozwiązań

Interesującą inicjatywę probiznesową i proinnowacyjną wdraża stolica Finlandii – Helsinki. Inicjatywą tą jest **Testbed Helsinki** (<https://testbed.helsinki/en/>). „Testbed” (pol. podłoże testowe) to w programowaniu środowisko, w którym testowane są aplikacje. W rozumieniu miasta Helsinki całe miasto staje się miejscem, w którym testowane są nowe i innowacyjne rozwiązania mające wpływać na rozwój, atrakcyjność dla biznesu oraz wzrost jakości życia obywateli.

#### Rysunek 28. Miasto jako "podłoże testowe" dla nowych inicjatyw - Helsinki



Źródło: Oficjalny serwis internetowy miasta Helsinki, <https://testbed.hel.fi/en/>, dostęp: 25.04.2023

Inicjatywa Helsinki jest przejawem szerszego trendu, jakim są platformy rozwojowo-testowe organizowane przez miasta i inne rodzaje samorządów. Takimi platformami mogą być przestrzenie realne lub wirtualne, w których szeroki zakres partnerów danego samorządu może testować nowoczesne rozwiązania. Korzyści są obopólne. Miasto jest przestrzenią zrzeszającą szeroki zakres interesariuszy: mieszkańców, firmy, służby publiczne, uczelnie, obiekty użyteczności publicznej i inne. Tym samym stanowi atrakcyjne miejsce do testowania i wdrażania nowych rozwiązań. Ponadto miasto w ramach swoich zamówień publicznych może pełnić rolę kluczowego, publicznego „pierwszego

klienta” – który na korzystnych dla siebie warunkach pozyska interesujące rozwiązania, a samo będzie stanowiło dużego odbiorcę, dającego rozwijającej się firmie odpowiednią skalę działania.

Ponadto tworzone przez dane miasto instytucje prorozwojowe i probiznesowe mogą pełnić rolę facylitatora, integratora i animatora działalności gospodarczej – moderując współpracę biznesową, proaktywnie działając na rzecz tworzenia kontaktów i idei biznesowych oraz wdrażając działania mające wspierać firmy w osiągnięciu sukcesu.

### Edukacja jako element wspierania przedsiębiorczości

W Polsce edukacja podstawowa oraz średnia leżą w gestii samorządów. Chociaż program nauczania ustalany jest na poziomie ministerialnym, sama organizacja szkół i nadzór nad nimi leżą wśród zadań i kompetencji jednostek samorządowych. Stwarza to zatem potencjał, by w program zajęć dla dzieci i młodzieży już u podstaw włączać działania o charakterze rozbudzającym przedsiębiorczość i budującą postawy obywatelskie.

Zagranicznym przykładem promowania proprzedsiębiorczych, asertywnych i proaktywnych postaw wśród dzieci jest inicjatywa realizowana w Hiszpanii przez Fundación Créate podczas corocznej ogólnokrajowej konferencji startupowej w Madrycie South Summit.

W czasie znaczącego wydarzenia, o dużej randze i goszczącego wiodące przedsiębiorstwa ogólnokrajowe i globalne, głos zostaje oddany dzieciom podzielonym na grupy wiekowe.

Wydarzenie ma charakter konkurencji (**South Summit Kids**) w której składające się z dzieci zespoły prezentują swoje idee i opracowane przez siebie rozwiązania na problemy społeczne w postaci tzw. *pitch speech*.

#### Rysunek 29. South Summit Kids - edycja 2022



Źródło: Oficjalny serwis internetowy inicjatywy, <https://www.fundacioncreate.org/south-summit/> dostęp: 25.04.2023

**Pitch speech** (zwane też: *elevator speech*) to maksymalnie krótka i treściwa prezentacja produktu, osoby lub idei, której celem jest zaprezentowanie prezentowanej rzeczy i zdobycie przychylności rozmówcy/audiencji. Umiejętnie prowadzony pitch speech świadczy o dużych zdolnościach w zakresie prezentacji, autoprezentacji oraz sprzedaży. Świadczy również o pewności

siebie, zdolności elastycznego radzenia sobie w trudnych sytuacjach oraz jest bardzo przydatny w czasie pozyskiwaniu interesariuszy dla swoich inicjatyw (klientów, inwestorów, partnerów) – a zatem potencjał biznesowy danej osoby czy zespołu.

Chociaż omawiana inicjatywa ma charakter globalnego wydarzenia (bo i sama konferencja jest międzynarodowa) – sama idea uczenia dzieci asertywności, autoprezentacji, zdolności zespołowych, przywódczych czy postaw przedsiębiorczych jest jak najbardziej wskazania do **wdrażania już na poziomie lokalnym**, np. poprzez wprowadzanie szkolnych i międzyszkolnych konkurencji, warsztatów, aranżowanie publicznych wystąpień dla uczniów.

### Cyfryzacja usług publicznych

Przenoszenie usług do sfery cyfrowej i digitalizacja oferty samorządów dla obywateli jest centralnym punktem inicjatywy „Gmina na 5!”, a temat ten jest już szeroko podejmowany w publicznej dyskusji w zakresie budowy proobywatelskich instytucji publicznych. Tym bardziej warto spojrzeć na najlepsze przykłady z zagranicy.

Przykładem takim może być **Estonia** – kraj, który sam siebie określa pierwszym na świecie „cyfrowym narodem”. Niemal 100% usług publicznych na poziomie centralnym (włącznie z e-obywatelstwem, czy w pełni cyfrowym zakładaniem i prowadzeniem firmy) jest prowadzone w sposób on-line. Cyfrowe rozwiązania schodzą również na poziom lokalny, a rozwiązania z powodzeniem stosowane skali kraju mogą być wzorcem również dla działań samorządów lokalnych.

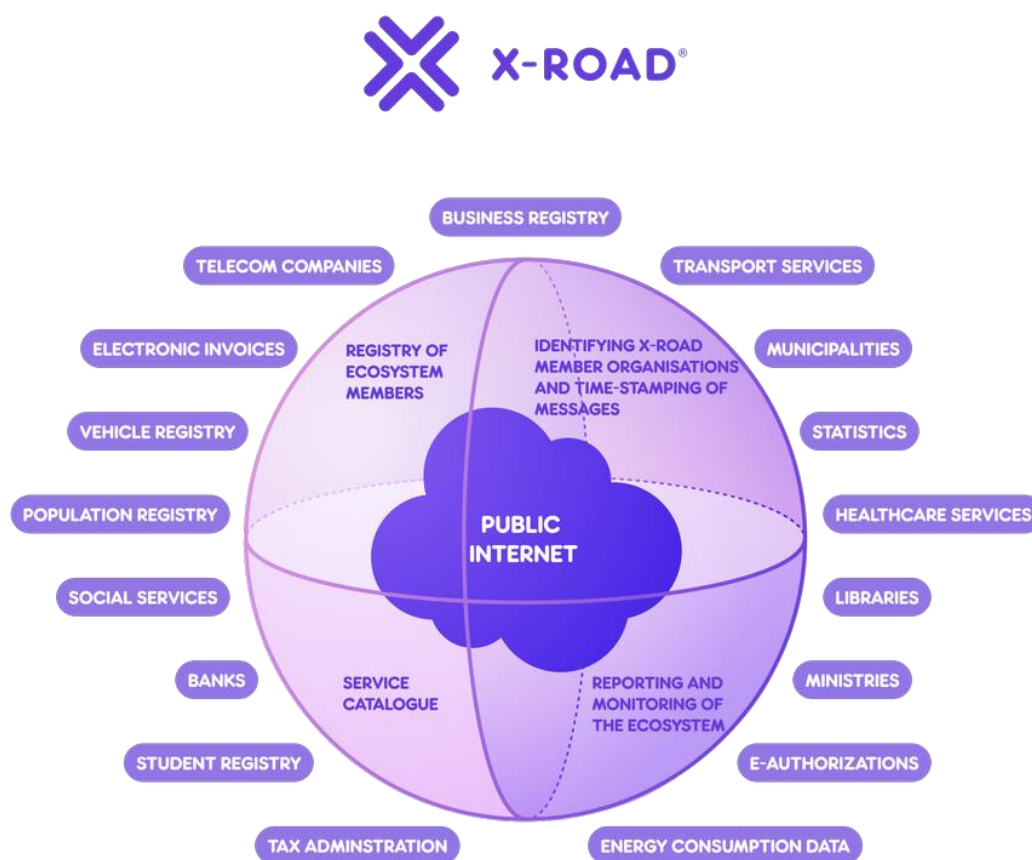
Realizacja usług cyfrowych stwarza wyzwania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa, pewności, integralności i właściwej autoryzacji przesyłanych danych. Urzędy oraz obywatele chcą być pewni, że nikt takiej komunikacji nie przejmie, nie podsłucha, ani też nie podszyje się pod innego użytkownika. Równocześnie instytucje publiczne zainteresowane są, by tego typu sieć cyfrowych usług oparta była o istniejącą już i ogólnodostępną sieć Internet. Połączenie tych dwóch głównych kryteriów stanowi swego rodzaju wyzwanie, na które jednak **istnieje już rozwiązanie**.

Publiczne instytucje Estonii już od 2001 roku pracują nad rozwiązaniem tego zagadnienia. Efektem tych prac jest technologia **X-Road**, która jest tzw. „warstwą wymiany danych” (ang. *Data Exchange Layer*) między instytucjami oraz między użytkownikami systemu. Zapewnia bezpieczną wymianę informacji poprzez publiczną sieć internetową.

Co ważne – projekt jest w pełni publiczny (zapoczątkowany przez estońską publiczną agencję *Information System Authority*, obecnie utrzymywany w kooperacji z Finlandią przez wspólnie powołaną organizację: *Nordic Institute for Interoperability Solutions, NIIS*). Obecnie publiczne systemy cyfrowe Estonii i Finlandii są połączone poprzez X-Road, system bowiem pozwala na pełną interoperacyjność i współpracę różnych instytucji, a równocześnie zapewnia im całkowitą kontrolę i poufność w ramach ich danych i procesów.

Co ważne, oprogramowanie to obecnie jest całkowicie *open source*, tzn. jest publicznie dostępne dla wszystkich zainteresowanych interesariuszy na świecie, bezpłatne, a równocześnie stale rozwijane i utrzymywane. Pełna dokumentacja, opis, poradniki dotyczące systemu znajdują się na stronie internetowej projektu: <https://x-road.global>, a NIIS oferuje wsparcie we wdrażaniu cyfrowej infrastruktury opartej o X-Road.

Rysunek 30. Potencjalni interesariusze o obszary działania rozwiązania X-Road



Źródło: Oficjalny serwis internetowy X-Road, <https://x-road.global/x-road-technology-overview>,  
dostęp: 25.04.2023

### Lokalne instytucje wspierające innowacyjność i przedsiębiorczość

Inicjatywa Gmina na 5! nieustannie promuje zespoły oraz instytucje wspierające zrównoważony i dynamiczny rozwój lokalnych ekosystemów probiznesowych i przedsiębiorczych. Równocześnie wiele polskich samorządów posiada już dedykowane temu celowi komórki, jak również zasoby w postaci dedykowanych biznesowi przestrzeni, kontaktów, publikacji czy opracowań.

Wciąż jednak, w wielu przypadkach, wyzwaniem pozostaje takie poprowadzenie działań przedsiębiorczych oraz takie skonstruowanie oferty tego typu zespołów, by była ona w realny sposób wspierająca dla biznesu. Zdarza się bowiem, że przestrzenie dedykowane rozwojowi biznesu stają się tylko i wyłącznie tanimi biurami do wynajęcia, funkcjonujące w takich miejscach obok siebie przedsiębiorstwa nie wiedzą wzajemnie o swojej działalności, przygotowywane materiały i opracowania nie trafiają w potrzeby firm, a oferowane formy wsparcie (finansowego i pozafinansowego) nie są adekwatne do potrzeb potencjalnych beneficjentów.

Zbudowanie oferty wsparcia wymaga strategicznie pojmowanych działań marketingowych. Nie należy marketingu mylić z promocją (co jest powszechne w Polsce w potocznym rozumieniu słowa *marketing*). Marketing nie jest synonimem reklamy, ale marketing jest systemową działalnością mającą za cel poznanie potrzeb rynku (ang. *market*), czyli potencjalnych użytkowników, a następnie wypracowywanie sposobów odpowiedzi na te potrzeby i dostarczenia wartości owym użytkownikom. Chociaż działania te najczęściej odbywają się w środowisku komercyjnym (tzn. w kontekście usług

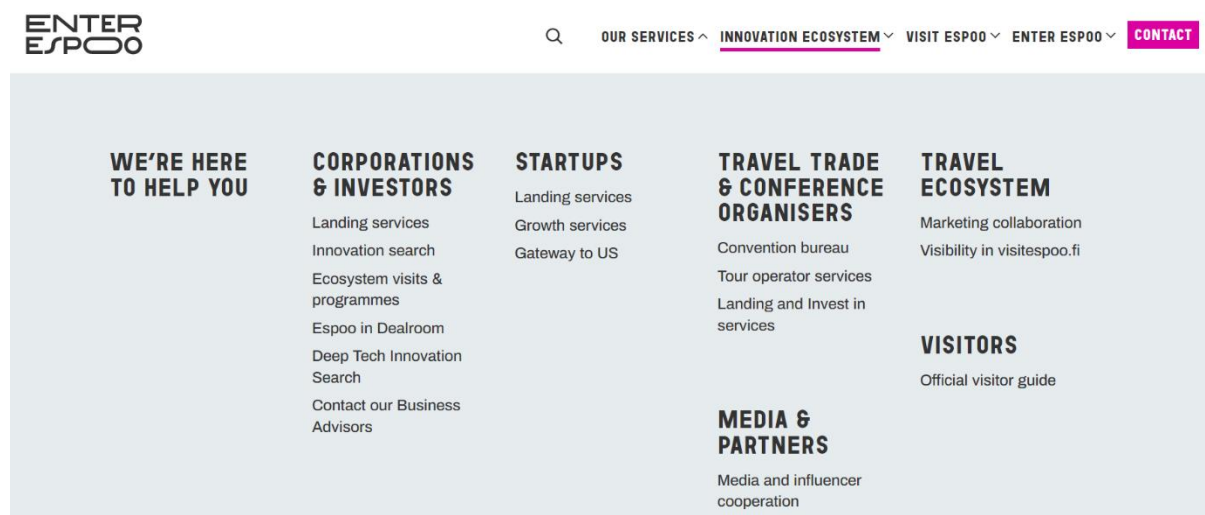


płatnych), tak nie mniej ważne są one w sferze działań publicznych, finansowanych z budżetu danego samorządu lub programów wsparcia.

Tak rozumiany „*publiczny marketing*” pozwala na szukanie najlepszych i najbardziej korzystnych dla przedsiębiorców i obywateli sposobów spożytkowania publicznych pieniędzy i dostępnych zasobów, a tym samym możliwie optymalnie korzystać z dostępnego budżetu prorozwojowego.

Zagranicznym przykładem solidnie skrojonej oferty dla biznesu na poziomie lokalnym jest ta oferowana przez organizację **Enter Espoo**. Miasto Espoo jest ośrodkiem miejskim graniczącym ze stolicą Finlandii – Helsinkami – i wchodzącym w skład stołecznego obszaru metropolitalnego. Od lat miasto to pozycjonuje się jako kluczowy fiński ośrodek biznesu, innowacji i rozwoju. Organizacja Enter Espoo jest dedykowaną instytucją, której celem jest zapewnienie oferty idealnie dopasowanej zarówno do przedsiębiorców w Espoo, jak również do firm zainteresowanych ulokowaniem działalności.

### Rysunek 31. Zakładka "Nasze usługi" - Enter Espoo



Źródło: Oficjalny serwis internetowy Enter Espoo, <https://www.enterespoo.fi/services>,  
dostęp: 25.04.2023

Warto podkreślić rolę budowania tzw. „*ekosystemu innowacyjnego*” i elementy oferty nakierowane na to działanie. Pokazuje to rolę nie tylko „twardych” rodzajów wsparcia biznesowego, takich jak zasoby lokalowe, wsparcie finansowe, park technologiczny itp. Istotne są również „miękkie” elementy wsparcia, jak budowa społeczności przedsiębiorców, animowanie ich aktywności, facylitacja kontaktów między nimi, tworzenie dobrego klimatu do kooperacji, nawiązywania relacji między firmami i tym samym kreowania wartościowych **szans biznesowych**.

Warto zwrócić również uwagę na obecność w mieście Espoo jednej z najważniejszych uczelni wyższych w Finlandii, tj. **Aalto University** – kluczowego uniwersytetu biznesowego Finlandii, powołanego w 2010 roku na skutek fuzji wcześniejszych uczelni technicznej, biznesowej i artystycznej.

Siedziba i biura Enter Espoo ulokowane są właśnie na kampusie Aalto University – co pokazuje, w jak poważny sposób traktowana jest kwestia współpracy – również z otoczeniem uniwersyteckim. Praktyka ta (szeroka budowa współpracy i kooperacja z instytucjami naukowymi i edukacyjnymi), nawet jeżeli na mniejszą skalę, warta jest wdrożenia w jak najszerszych kręgach samorządowych.

## Podsumowanie

Raport „Gmina na 5!” opiera swoje założenia o prezentowanie i promowanie najlepszych praktyk w zakresie wsparcia wysokiej jakości przedsiębiorczości, biznesu i obsługi obywateli. Warto zwracać uwagę również na instytucje zagraniczne, które często posiadają dłuższe doświadczenie w zakresie kreowania otoczenia przyjaznego proaktywnym postawom i budowaniu wartości. Mogą one stanowić drogowskaz i gotowe inspiracje nie tylko w zakresie samych narzędzi możliwych do zaimplementowania w Polsce, ale również w zakresie samego podejścia do wspierania firm, rozumienia rozwoju gospodarczego oraz identyfikacji czynników świadczących o gospodarczym sukcesie danej lokalizacji. Zespół „Gminy na 5!” zachęca do zgłębiania tego rodzaju dobrych przykładów, jak również zachęca do poszukiwania sprawdzonych rozwiązań oraz inspiracji – dających potencjał implementacji w warunkach krajowych i tworzących „*success stories*” nie tylko dla samych przedsiębiorców, ale w efekcie również samych jednostek samorządowych.

## Gminy badane w ramach projektu "Gmina na 5!" wobec wojny w Ukrainie

Maciej Górny, Katarzyna Mielniczuk, Amelia Brus

wsparcie merytoryczne: Adriana Baranowska

### Wstęp

Jednym z problemów współczesnego świata, a przede wszystkim Europy, jest wojna w Ukrainie. Rozpoczęła się ona w lutym 2022 roku poprzez niezapowiedziany atak Federacji Rosyjskiej na Ukrainę. Niepodważalnie stanowi to pogwałcenie praw państw do samostanowienia, jak również pogwałcenie prawa międzynarodowego. Wojna ta ma wiele konsekwencji na płaszczyźnie zarówno ekonomicznej, politycznej, prawnej i społecznej. Ma to niewątpliwie przykre konsekwencje dla ludności cywilnej, która między innymi musiała emigrować do innych krajów, nie ogarniętych wojnami czy innymi problemami. Taką emigrację można zauważyć w szczególności w Polsce. Jest to o tyle istotne, że graniczymy bezpośrednio z Ukrainą.

### Tabela z działaniami wyróżnionych gmin

Poniżej przedstawiono tabelę działań gmin, które w obecnej edycji zostały wyróżnione bądź zostały nagrodzone nagrodą "Złota Gmina". Zostały przedstawione różne działania, które zostały podjęte w każdej z Gmin. W większości gmin wypisane poniżej działania to tylko część tych, które są rzeczywiście podejmowane. Tabela została stworzona według oficjalnej kolejności rankingu w tym roku.

**Tabela 12. Przykładowe działania pomocowe wyróżnionych gmin**

Gmina	Przykładowe działania pomocowe wyróżnionych gmin
<b>Człuchów (Złota Gmina)</b>	Zbiórka rzeczy dla osób z Ukrainy, więc poparcia dla Ukrainy w rocznicę rozpoczęcia wojny.
<b>Rybnik (Złota Gmina)</b>	Dedykowana podzakładka zawierająca informacje, m.in.: o wsparciu finansowym czy psychologicznym.
<b>Płock (Złota Gmina)</b>	Informacje publikowane w języku ukraińskim, spotkania integracyjne i kulturalne.
<b>Żoliborz (Złota Gmina)</b>	Szybka i doraźna pomoc dla Ukraińców, według ich potrzeb.
<b>Rydułtowy (Złota Gmina)</b>	Utworzenie specjalnej infolinii, a także bazy wolontariuszy i tłumaczy.
<b>Kraków (Złota Gmina)</b>	Podświetlenie ważnych obiektów w barwach Ukrainy, licytacja z WOŚP rękawic Kliczki.
<b>Ochota (Złota Gmina)</b>	Utworzenie punktów nauki zdalnej dla Ukraińców.
<b>Sosnowiec (Złota Gmina)</b>	Strona wyświetlać się może też w języku ukraińskim (wszystkie treści).
<b>Zgorzelec (Złota Gmina)</b>	Strona dostępna w języku ukraińskim (wszystkie treści).
<b>Bytom (Złota Gmina)</b>	Strona dostępna w języku ukraińskim (wszystkie treści).
<b>Lubartów (Złota Gmina)</b>	Strona dostępna po ukraińskim (wszystkie treści).

<b>Suwałki</b>	Zbiórka darów dla osób przybyłych z Ukrainy, zebranie potrzebnych linku o pomocy z MSZ czy infolinii.
<b>Sochaczew</b>	Zbiórki rzeczy dla osób z Ukrainy
<b>Racibórz</b>	Stworzenie grupy pomocowej na Facebooku, kontakt z miastem partnerskim na Ukrainie, w celu pomocy ludności ukraińskiej w tym mieście
<b>Tczew</b>	Pomoc dla Ukraińców przy zakładaniu firm, specjalne taneczne i artystyczne zajęcia dla dzieci.
<b>Konin</b>	Różnego rodzaju zbiórki, pomoc powiatowego urzędu pracy przy znalezieniu pracy.
<b>Godów</b>	Pomoc przy zakwaterowaniu i uzyskaniu dostępu do opieki zdrowotnej.
<b>Bielany</b>	Zbiórki żywnościowe.
<b>Aleksandrów Łódzki</b>	Ustanowienie koordynatora medycznego dla osób uciekających przed wojną na Ukrainie.
<b>Piekary Śląskie</b>	Organizacja nauki języka polskiego dla osób z Ukrainy nieznających języka polskiego.
<b>Praga-Północ</b>	Pomoc medyczna dla osób z Ukrainy.
<b>Poznań</b>	Strona dostępna w języku Ukraińskim
<b>Elbląg</b>	Świadczenia dla osób, które zakwaterowały Ukraińców.
<b>Wałcz</b>	Zbiórka potrzebnych rzeczy, pomoc przy tłumaczeniach czy transporcie.
<b>Ława</b>	Zbiórki potrzebnych rzeczy dla Ukrainy
<b>Ciechanów</b>	Pomoc przy zakwaterowaniu czy legalizacji pobytu, udostępnienie bazy niezbędnych adresów i kontaktów do instytucji pomocowych
<b>Kołobrzeg</b>	Strona dostępna w języku ukraińskim, zapewnienie zakwaterowania i wyżywienia.
<b>Brzeg</b>	Strona dostępna w języku ukraińskim
<b>Mysłowice</b>	Informacje dla osób chcących pomóc Ukrainie
<b>Mosina</b>	Pomoc żywnościowa
<b>Kielce</b>	Zbiórki rzeczowe, stworzenie punktów informacyjnych dla Ukraińców.
<b>Pabianice</b>	Zebranie potrzebnych informacji w związku z pomocą dla Ukraińców w jednym miejscu.
<b>Wesoła</b>	Uruchomienie infolinii dla Ukraińców w celu pomocy w zaaklimatyzowaniu się w Polsce.

<b>Mokotów</b>	Informacje dla obywateli Ukrainy m.in. jak uzyskać numer PESEL, punkty wydawania darów, punkty zbiórek.
<b>Gniezno</b>	Dedykowane lekcje języka polskiego
<b>Strzelce Opolskie</b>	W aktualnościach można znaleźć artykuł, gdzie szukać pomocy i informacji o punkcie recepcyjnym w Opolu oraz ulotkach z najważniejszymi informacjami.
<b>Szczecin</b>	Dedykowana zakładka wyświetlana w języku ukraińskim.
<b>Jamielnica</b>	Zbiórka potrzebnych m.in.: rzeczy dla osób przybywających z Ukrainy,
<b>Koszalin</b>	Na stronie znajduje się odnośnik do informacji do strony rządowej i o formach pomocy.
<b>Rzeszów</b>	Pomoc specjalistyczna, czy zebranie najważniejszych informacji dotyczących pobytu Ukraińców w Polsce.
<b>Środa Wielkopolska</b>	Specjalna infolinia czy pomoc w nauce czy wychowaniu dzieci.
<b>Police</b>	Informacje na temat zbiórek organizowanych przez różne podmioty wspierających Ukrainę.
<b>Puławy</b>	Specjalne zbiórki dla Ukrainy, czy też wolontariat dla Polaków pomagających Ukrainie.
<b>Dębno</b>	Utworzenie specjalnego funduszu mającego na celu wsparcie materialne Ukrainy, czy pomoc przy znalezieniu pracy.
<b>Dzierżoniów</b>	Dedykowana sekcja poświęcona pomocy Ukrainie. Pomoc w uzyskaniu numeru PESEL-u, pomoc informacyjna.
<b>Trzebnica</b>	Dedykowana sekcja w języku ukraińskim.
<b>Inowrocław</b>	Dedykowana zakładka "Inowrocław pomaga Ukrainie" oraz "Pomoc społeczna i zdrowie"
<b>Skoczów</b>	Udostępnienie informacji o możliwościach pomocy dla Ukrainy.
<b>Słupsk</b>	Promocja kultury ukraińskiej
<b>Kamienna Góra</b>	Utworzenie zakładki „Pomagam Ukrainie"
<b>Sopot</b>	Dedykowana zakładka w języku ukraińskim
<b>Tarnów</b>	Pomoc przy znalezieniu zatrudnienia czy udzielenie podstawowych informacji dla przybyłych z Ukrainy.
<b>Wiązowna</b>	Dotacje dla uchodźców.

*Źródło: Opracowanie własne*

## Interesujące działania i podobieństwa

Wojna w Ukrainie trwa już nieprzerwanie od ponad roku, mimo tak długiego czasu polska społeczność nie zapomina o swoich sąsiadach i dalej udziela im potrzebnego wsparcia. Uwiecznienie i przykłady tej pomocy jesteśmy w stanie zaobserwować na stronach badanych gmin. Potrzebne informacje oraz metody uzyskania pomocy na swoich portalach internetowych umieściło 309 na 714 gmin. Stanowi to 43,2 % objętych badaniem gmin. Na niektórych stronach możemy znaleźć osobne zakładki poświęcone tej sprawie. Większość jednak przedstawia pojedyncze informacje, takie jak: możliwości uzyskania numeru PESEL, informacje o zbiórkach i noclegach oraz możliwości nauki języka polskiego. Na poszczególnych stronach dane można było również uzyskać w języku ukraińskim oraz rosyjskim, co pozwalało mieszkańcom Ukrainy na łatwiejszy dostęp do potrzebnych materiałów. Niemniej jednak ważnym aspektem są również różnego rodzaju akcje i wydarzenia związane z sytuacją w Ukrainie (często skierowane do dzieci), które promują wśród nas świadomość i tolerancję. Kolejnym wartym uwagi przedsięwzięciem jest organizacja lekcji języka polskiego, które zostały zapewnione między innymi przez gminę Piekary Śląskie. Pozwala to nowo przybyłym mieszkańcom naszego kraju na lepszy start. Poza sferą zadaniową istnieje również sfera psychiczna, której nie powinno się zaniedbywać zwłaszcza w związku z tak traumatycznymi wydarzeniami, dlatego właśnie część z gmin oferuje wsparcie psychologiczne, m.in. przy pomocy infolinii oraz pomocy specjalistycznej.

Wszystkie inicjatywy pokazują, jak duże znaczenie dla Polaków ma pomoc Ukraińcom. Gminy znakomicie reprezentują nasze społeczeństwo, co skutecznie promują na swoich witrynach internetowych.

**Tabela 13. Odsetek gmin informujących o pomocy**

Liczba gmin ogółem	Liczba gmin, które informują o pomocy	Gminy procentowo
714	309	43,2%

*Źródło: Opracowanie własne*

## Porównanie działań

Opisując wojnę w Ukrainie należy zauważyć fakt, że trwa ona już ponad rok. W związku z tym gminy mogły w czasie zmienić rodzaj działań pomocowych czy też wdrożyć nowe, lepsze, bardziej zróżnicowane działania. Mimo tego porównując działania z tegorocznego badania z badaniem ubiegłorocznym można zauważyć, że istnieje pewien zbieżny katalog działań, który pojawia się niezależnie od gmin czy też okresu. Do takich działań należą: różnego rodzaju zbiórki rzeczowe dla osób z Ukrainy, zbieranie różnych informacji potrzebnych dla przybyszów z Ukrainy, tworzenie różnego rodzaju zakładek i stron w języku ukraińskim na portalach gminnych i inne.

## Podsumowanie

Podsumowując, należy zauważyć, że mimo ponad rocznego trwania wojny gminy oraz społeczność lokalna nadal pomaga Ukrainie oraz ludności z tego kraju. Wciąż można zauważyć coraz to nowsze akcje mające na celu różnego rodzaju pomoc: od zbiórek, przez pomoc formalną, aż do różnych form wsparcia przy znalezieniu zatrudnienia.

## Podsumowanie

Magdalena Szeszko

W edycji 2022/23 badania „Gmina na 5!” przebadano 714 jednostek, w tym 696 gmin (biorąc pod uwagę podział miasta stołecznego Warszawy na 18 dzielnic). W porównaniu do poprzedniej edycji przebadano o 27 gmin więcej. Były to gminy klasy A oraz B wg rankingu PAI tworzonego przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Badanie zostało przeprowadzone w sposób analogiczny i porównywalny z edycjami z wcześniejszych lat. Ze względu na wciąż trwającą wojnę w Ukrainie badanie ponownie obejmowało kryterium uwzględniające działania podejmowane przez samorządy w stosunku do osób poszkodowanych prowadzonymi działaniami zbrojnymi za wschodnią granicą Polski. W przeciwieństwie do poprzednich, tegoroczna edycja nie odnosiła się do zachowań samorządów w obliczu pandemii Covid-19. Było to spowodowane przez zniesienie ograniczeń oraz lockdownów, które przestały wywierać negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz gmin. W efekcie ocena witryn internetowych gmin została przeprowadzona na podstawie 30 kryteriów. Tegoroczne badanie „Gmina na 5!” podobnie jak poprzednie badania obejmowało dwie części:

1. Badanie użyteczności oficjalnych witryn internetowych dla użytkowników (w szczególności potencjalnych przedsiębiorców i inwestorów).
2. Badanie odpowiedzi gmin na zapytania mailowe w dwóch językach: polskim i angielskim.

W części mailingowej oceniany był pierwszy kontakt przedsiębiorcy z urzędem gminy. W tegorocznej edycji zespół badawczy, ponownie tak jak to miało miejsce w poprzednich latach, przygotował kilka wersji wiadomości mailowych w języku polskim i angielskim, które zostały wysłane do wszystkich gmin. Dzięki podobnej strukturze mailowej udało się utrzymać porównywalność z mailingiem z lat poprzednich. Ponadto zadbano również o odpowiedni poziom maskowania badania, aby zminimalizować ryzyko jego wykrycia.

Ranking „Gmina na 5!” został przygotowany w oparciu o najbardziej obiektywne i miarodajne oceny mailingu oraz Oceny Witryn Internetowych. Ranking obejmuje grupę gmin o ponadprzeciętnych wynikach. Gminom, które po raz trzeci z rzędu zostały ocenione na przynajmniej 22,5 punktu na 45 możliwych, przyznano wyróżnienie specjalne "Złota Gminę na 5!". Wyróżnień tych było 11, dla gmin: Człuchów, Rybnik, Płock, Warszawa Żoliborz, Rydułtowy, Kraków, Warszawa Ochota, Sosnowiec, Zgorzelec, Bytom oraz Lubartów.

Tegoroczna Ocena Witryn Internetowych charakteryzuje się nieznacznie niższymi wynikami w porównaniu do poprzedniej edycji. Zaledwie w przypadku 9 z 30 kryteriów odnotowano poprawę. W przypadku oceny mailingowej również zaobserwowano spadek wyników w przypadku korespondencji w języku polskim. Tylko 44,4% gmin odpowiedziało na wiadomości mailowe wysłane przez potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców, czyli o 3,3 punktu procentowego mniej niż w roku ubiegłym. Ponadto tylko niewielki odsetek gmin (ok. 5,1%) korzysta z autorespondenta, który zapewnia adresata o otrzymaniu wiadomości przez urząd. Natomiast w przypadku korespondencji w języku angielskim nastąpiła niewielka poprawa wyników. Jednak należy zwrócić uwagę, że wciąż niewiele gmin odpowiada na korespondencję przesyłaną przez inwestorów w języku angielskim, ponieważ zaledwie 66 gmin spośród 714 badanych udzieliło odpowiedzi, co stanowi 9,2%.

Na przestrzeni ostatnich kilku lat zauważyć można ogólną tendencję wzrostową w odniesieniu do jakości badanych stron internetowych oraz wiadomości e-mail otrzymywanych od gmin. Według badaczy witryny internetowe gmin z roku na rok są bardziej czytelne, użyteczne oraz łatwiejsze w obsłudze. Ponadto odpowiedzi mailowe przesyłane przez gminy stają się coraz bardziej merytoryczne. W tegorocznej edycji tytułem „Gminy na 5!” wyróżnione zostały 53 gminy, to tylko o jedną mniej niż w roku ubiegłym.

Podobnie jak w latach poprzednich, badacze zidentyfikowali dobre praktyki samorządów wspierające rozwój przedsiębiorczości w gminach. Badacze wyróżnili przede wszystkim praktyki związane z tworzeniem przyjaznego klimatu proinwestycyjnego i proprzedsiębiorczego oraz związane efektywną prezentacją informacji z wykorzystaniem przejrzystych i wygodnych narzędzi. Badacze zwrócili uwagę na dobre praktyki podejmowane przez gminy nie tylko w kierunku przedsiębiorców czy inwestorów, ale także mieszkańców oraz turystów.

W tegorocznej edycji uwzględnione zostały także działania samorządów związane z pomocą obywatelom Ukrainy przebywającym na terenie ich gmin. W przeciwieństwie do poprzedniej edycji zauważalna jest tendencja spadkowa w liczbie gmin, które informują o pomocy Ukrainie na ich oficjalnych stronach internetowych. Tylko 309 gmin spośród 714 badanych jednostek odniosło się do wsparcia mieszkańców Ukrainy w związku z działaniami zbrojnymi prowadzonymi w ich kraju.

Kolejny rok z rzędu nasz zespół badawczy podjął kroki w kierunku stworzenia raportu, który będzie skondensowany oraz uproszczony w celu dotarcia do jak najszerszego grona odbiorców. Ponadto warto zwrócić uwagę, że wartość badawczą mają nie tylko pojedyncze edycje badania, ale również cały zasób zbiorów danych z wcześniejszych lat. Dzięki zbliżonej strukturze poszczególnych raportów istnieje możliwość porównania danych zebranych na przestrzeni ostatnich edycji. Stworzenie takiego zestawienia może być podstawą do oceny długookresowych trendów w zmianie podejścia gmin do oferowania usług drogą cyfrową.



## Spis rysunków

Rysunek 1. Strona internetowa Urzędu Gminy Dzierżoniów.....	49
Rysunek 2. Strona internetowa Urzędu Gminy Piła.....	50
Rysunek 3. Strona internetowa Urzędu Gminy Dąbrowa Górnicza .....	51
Rysunek 4. Strona internetowa Urzędu Gminy Radzymin .....	52
Rysunek 5. Strona internetowa Urzędu Gminy Czernica .....	53
Rysunek 6. Google Maps, przekierowanie ze strony Urzędu Gminy Kamienna Góra.....	54
Rysunek 7. Mapa Śląskiego Produktu Lokalnego .....	55
Rysunek 8. Mapa „inspire” Urzędu Gminy Sławno.....	56
Rysunek 9. Zakładki ze spisem atrakcji, noclegów i obiektów gastronomicznych w gminie Kamienna Góra .....	57
Rysunek 10. Zakładka dla turysty na w oficjalnym portalu internetowym Łęby .....	57
Rysunek 11. Baner popularyzujący podcast „Porozmawiajmy o mieście” Wodzisława Śląskiego .....	58
Rysunek 12. Baner promujący śląski szlak kobiet w gminie Strumień .....	59
Rysunek 13. Zdjęcia prowadzące do wirtualnych spacerów po Żaganiu .....	59
Rysunek 14. Strona główna gminy Brenna z podziałem na strefę mieszkańca i turysty.....	60
Rysunek 15. Oficjalny portal internetowy gminy Stronie Śląskie z podziałem stref z treściami na samorząd i turystykę.....	60
Rysunek 16. Interaktywna mapa gminy Michałowice .....	61
Rysunek 17. Interaktywna mapa Cieszyna z lotu ptaka .....	62
Rysunek 18. Treści dedykowane bezpieczeństwu dzieci w Internecie w oficjalnym portalu internetowym gminy Dziwnów .....	63
Rysunek 19. Treści dedykowane dbaniu o środowisko w oficjalnym portalu internetowym gminy Oleśnica .....	64
Rysunek 20. Treści dedykowane zwierzętom, które można zaadoptować w gminie Andrespol.....	65
Rysunek 21. Zgłoszenia dotyczące zwierząt w oficjalnym portalu internetowym gminy Aleksandrów Łódzki.....	65
Rysunek 22. Treści dedykowane jakości powietrza w gminie Brańsk.....	66
Rysunek 23. Treści dedykowane jakości powietrza w gminie Chełmek.....	66
Rysunek 24. Treści dedykowane jakości powietrza w gminie Czerwienice .....	67
Rysunek 25. Treści dedykowane jakości powietrza w gminie Chełmek.....	67
Rysunek 26. Treści dedykowane obronności i zarządzaniu kryzysowemu w gminie Błonie.....	68
Wsparcie przedsiębiorczości, innowacyjności i procesu inwestycyjnego w jednostkach regionalnych i lokalnych na wybranych przykładach Paweł Kasprowicz.....	75
Rysunek 27. Schematyczna prezentacja kluczowych etapów wsparcia dla biznesu .....	76
Rysunek 28. Miasto jako "podłoże testowe" dla nowych inicjatyw - Helsinki.....	77
Rysunek 29. South Summit Kids - edycja 2022.....	78
Rysunek 30. Potencjalni interesariusze o obszary działania rozwiązania X-Road.....	80
Rysunek 31. Zakładka "Nasze usługi" - Enter Espoo.....	81

## Spis tabel

Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2022/2023) - gminy A, B oraz ogółem .....	15
Tabela 2. Oznaczenia województw w raporcie "Gmina na 5!" (2022/2023) .....	16
Tabela 3. Lista kryteriów oceny witryn internetowych gmin w edycji 2022/2023 .....	25
Tabela 4. Wyniki badania w obszarze obcojęzycznych wersji witryn (2022/2023).....	32
Tabela 5. Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim .....	36
Tabela 6. Odpowiedzi na maile w języku angielskim .....	37
Tabela 7. Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim .....	38
Tabela 8. Metodyka oceny witryn internetowych .....	42
Tabela 9. Metodyka oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail .....	44
Tabela 10. Ranking gmin wyróżnionych tytułem "Gmina na 5!" oraz "Złota Gmina na 5!" .....	45
Tabela 11. Liczba gmin nagrodzonych tytułem „Gmina na 5!” w podziale na województwa .....	47
Tabela 12. Przykładowe działania pomocowe wyróżnionych gmin .....	83
Tabela 13. Odsetek gmin informujących o pomocy.....	86

## Spis wykresów

Wykres 1. Udział gmin klasy A i B wśród wszystkich objętych badaniem (2022/2023) .....	16
Wykres 2. Udział gmin z poszczególnych województw wśród ogółu zbadanych (2022/2023).....	17
Wykres 3. Udział gmin klasy A oraz klasy B w poszczególnych województwach (2022/23).....	18
Wykres 4. Zmiany w liczebności badanych gmin klas A oraz B w podziale na województwa - porównanie edycji 2021/2022 oraz 2022/2023 .....	18
Wykres 5. Zmiany w liczebności badanych gmin ogółem (2021/22 względem 2022/23).....	19
Wykres 6. Porównanie liczebności gmin ogółem w edycjach 2021/2022 oraz 2022/2023.....	19
Wykres 7. Liczba kryteriów badanych w edycjach od 2013 do 2022/2023.....	24
Wykres 8. Wyniki oceny witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B w edycji 2022/2023... ..	27
Wykres 9. Zestawienie oceny witryn internetowych w edycji 2021/2022 z edycją 2022/2023.....	28
Wykres 10. Odsetek odpowiedzi w języku polskim .....	35
Wykres 11. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim .....	35

## Aneks

## Ranking „Gmina na 5!” – wyróżnione gminy zaznaczone kolorem zielonym oraz złotym

(1) – gmina miejska, (2) – gmina wiejska, (3) – gmina miejsko-wiejska, (8) – dzielnica m.st. Warszawy

Nazwa gminy	Województwo	Klasa	Ocena witryn internetowych	Ocena maili w języku polskim	Ocena maili w języku angielskim	Ocena ogółem
			15 pkt	15 pkt	15 pkt	45 pkt
Człuchów (1)	pomorskie	A	14	13	11	38
Rybnik (1)	śląskie	A	7	13	11	31
Płock (1)	mazowieckie	A	8	13	9	30
Żoliborz (8)	mazowieckie	A	9,5	9	11	29,5
Rydułtowy (1)	śląskie	A	12	11	5	28
Kraków (1)	małopolskie	A	5	9	13	27
Ochota (8)	mazowieckie	A	7	9	11	27
Sosnowiec (1)	śląskie	A	5	9	13	27
Zgorzelec (1)	dolnośląskie	A	12	13	0	25
Bytom (1)	śląskie	A	12	7	5	24
Lubartów (1)	lubelskie	A	11	13	0	24
Suwałki (1)	podlaskie	A	13,5	11	11	35,5
Sochaczew (1)	mazowieckie	B	13	11	11	35
Racibórz (1)	śląskie	A	9	13	11	33
Tczew (1)	pomorskie	A	10,5	15	7	32,5
Konin (1)	wielkopolskie	A	9	11	11	31
Godów (2)	śląskie	B	9	13	9	31
Bielany (8)	mazowieckie	A	10	9	11	30
Aleksandrów Łódzki (3)	łódzkie	A	7,5	15	7	29,5
Piekary Śląskie (1)	śląskie	A	11	9	9	29
Praga-Północ (8)	mazowieckie	A	7	11	11	29
Poznań (1)	wielkopolskie	A	5	11	13	29
Elbląg (1)	warmińsko-mazurskie	A	13	7	9	29
Wałcz (1)	zachodniopomorskie	A	8,5	9	11	28,5
Iława (1)	warmińsko-mazurskie	A	5,5	13	9	27,5
Ciechanów (1)	mazowieckie	A	11	13	3	27
Kołobrzeg (1)	zachodniopomorskie	A	7	13	7	27
Mysłowice (1)	śląskie	A	10,5	7	9	26,5
Brzeg (1)	opolskie	A	12,5	11	3	26,5
Mosina (3)	wielkopolskie	B	8,5	9	9	26,5
Wesoła (8)	mazowieckie	A	6	9	11	26
Kielce (1)	świętokrzyskie	A	13	13	0	26
Pabianice (1)	łódzkie	A	10	13	3	26
Gniezno (1)	wielkopolskie	A	7,5	7	11	25,5
Mokotów (8)	mazowieckie	A	7,5	11	7	25,5
Strzelce Opolskie (3)	opolskie	A	10,5	15	0	25,5
Szczecin (1)	zachodniopomorskie	A	9	9	7	25
Koszalin (1)	zachodniopomorskie	A	11,5	0	13	24,5

Jemielnica (2)	opolskie	B	10,5	5	9	24,5
Rzeszów (1)	podkarpackie	A	6	7	11	24
Police (3)	zachodniopomorskie	A	6	11	7	24
Środa Wielkopolska (3)	wielkopolskie	B	11	13	0	24
Puławy (1)	lubelskie	A	10,5	13	0	23,5
Dzierżonów (1)	dolnośląskie	A	12,5	11	0	23,5
Dębno (2)	małopolskie	B	12,5	11	0	23,5
Trzebnica (3)	dolnośląskie	B	9,5	9	5	23,5
Skoczów (3)	śląskie	A	7	11	5	23
Wiązowna (2)	mazowieckie	A	12	11	0	23
Tarnów (2)	małopolskie	A	8	15	0	23
Kamienna Góra (1)	dolnośląskie	A	12	11	0	23
Inowrocław (1)	kujawsko-pomorskie	A	5	11	7	23
Sopot (1)	pomorskie	A	5	11	7	23
Słupsk (1)	pomorskie	A	12	11	0	23
Gliwice (1)	śląskie	A	6,5	7	9	22,5
Legnica (1)	dolnośląskie	A	8,5	11	3	22,5
Piaseczno (3)	mazowieckie	A	11,5	11	0	22,5
Złotów (1)	wielkopolskie	A	11	11	0	22
Ostrów Wielkopolski (1)	wielkopolskie	A	11	11	0	22
Bydgoszcz (1)	kujawsko-pomorskie	A	11	11	0	22
Krapkowice (3)	opolskie	B	11	11	0	22
Murowana Goślina (3)	wielkopolskie	B	11	11	0	22
Zduńska Wola (1)	łódzkie	B	11	11	0	22
Kędzierzyn-Koźle (1)	opolskie	A	8,5	13	0	21,5
Oława (1)	dolnośląskie	A	10,5	11	0	21,5
Wola (8)	mazowieckie	A	9,5	9	3	21,5
Mława (1)	mazowieckie	A	10,5	11	0	21,5
Dębica (2)	podkarpackie	B	10,5	11	0	21,5
Strumień (3)	śląskie	B	9,5	9	3	21,5
Męcinka (2)	dolnośląskie	B	8,5	13	0	21,5
Ostrołęka (1)	mazowieckie	A	12	9	0	21
Ożarów (3)	świętokrzyskie	A	10	11	0	21
Świdwin (1)	zachodniopomorskie	A	8	13	0	21
Ustronie Morskie (2)	zachodniopomorskie	A	7	7	7	21
Nysa (3)	opolskie	B	8	13	0	21
Janikowo (3)	kujawsko-pomorskie	B	8	13	0	21
Targówek (8)	mazowieckie	A	11,5	9	0	20,5
Ursynów (8)	mazowieckie	A	11,5	9	0	20,5
Hrubieszów (1)	lubelskie	B	11,5	9	0	20,5
Chorzów (1)	śląskie	A	12	5	3	20
Krosno (1)	podkarpackie	A	9	11	0	20
Strzelin (3)	dolnośląskie	A	11	9	0	20
Świętochłowice (1)	śląskie	A	7	13	0	20
Chełmno (1)	kujawsko-pomorskie	A	7	13	0	20
Kraśnik (1)	lubelskie	A	9	11	0	20

Radzymin (3)	mazowieckie	A	9	11	0	20
Zielona Góra (1)	lubuskie	A	6	11	3	20
Goczałkowice-Zdrój (2)	śląskie	A	2	9	9	20
Świerklany (2)	śląskie	A	9	11	0	20
Czorsztyn (2)	małopolskie	B	9	11	0	20
Włocławek (1)	kujawsko-pomorskie	A	10,5	9	0	19,5
Tychy (1)	śląskie	A	10,5	9	0	19,5
Lublin (1)	lubelskie	A	10,5	9	0	19,5
Nowy Dwór Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	10,5	0	9	19,5
Zabrze (1)	śląskie	A	10,5	9	0	19,5
Terespol (1)	lubelskie	A	8,5	11	0	19,5
Ursus (8)	mazowieckie	A	10,5	0	9	19,5
Sulechów (3)	lubuskie	B	8,5	11	0	19,5
Sokołów Podlaski (1)	mazowieckie	B	6,5	0	13	19,5
Zakopane (1)	małopolskie	A	9	5	5	19
Opole (1)	opolskie	A	10	9	0	19
Ząbkowice Śląskie (3)	dolnośląskie	A	8	11	0	19
Bielsko-Biała(1)	śląskie	A	9	7	3	19
Siedlce (2)	mazowieckie	A	8	11	0	19
Świecie (3)	kujawsko-pomorskie	A	8	11	0	19
Łęczna (3)	lubelskie	A	6	13	0	19
Olsztyn (1)	warmińsko-mazurskie	A	10	9	0	19
Wólka (2)	lubelskie	A	10	9	0	19
Szczecinek (1)	zachodniopomorskie	A	10	9	0	19
Żukowo (3)	pomorskie	B	8	11	0	19
Lubaczów (1)	podkarpackie	B	10	9	0	19
Trzebinia (3)	małopolskie	B	10	9	0	19
Brodnica (1)	kujawsko-pomorskie	B	8	11	0	19
Zdzieszowice (3)	opolskie	A	9,5	9	0	18,5
Mielec (1)	podkarpackie	A	9,5	9	0	18,5
Wrocław (1)	dolnośląskie	A	6,5	9	3	18,5
Częstochowa (1)	śląskie	A	11,5	7	0	18,5
Pawłowice (2)	śląskie	A	11,5	7	0	18,5
Oleśnica (1)	dolnośląskie	A	9,5	9	0	18,5
Ostróda (1)	warmińsko-mazurskie	A	7,5	11	0	18,5
Polkowice (3)	dolnośląskie	A	9,5	9	0	18,5
Miedziana Góra (2)	świętokrzyskie	A	7,5	11	0	18,5
Szczytno (1)	warmińsko-mazurskie	A	9,5	9	0	18,5
Śrem (3)	wielkopolskie	B	7,5	11	0	18,5
Góra Kalwaria (3)	mazowieckie	B	7,5	11	0	18,5
Piotrków Trybunalski (1)	łódzkie	A	11	7	0	18
Pobiedziska (3)	wielkopolskie	A	11	7	0	18
Zielonki (2)	małopolskie	A	5	13	0	18
Wyszaków (3)	mazowieckie	A	9	0	9	18
Kęty (3)	małopolskie	A	9	9	0	18
Bemowo (8)	mazowieckie	A	7	11	0	18

Jaworzno (1)	śląskie	A	5	13	0	18
Otwock (1)	mazowieckie	A	9	0	9	18
Izabelin (2)	mazowieckie	A	7	11	0	18
Żyrardów (1)	mazowieckie	A	9	9	0	18
Dziwnów (3)	zachodniopomorskie	A	11	7	0	18
Świebodzin (3)	lubuskie	B	7	11	0	18
Gostyń (3)	wielkopolskie	B	9	9	0	18
Pszczyna (3)	śląskie	B	5	13	0	18
Puchaczów (2)	lubelskie	A	8,5	0	9	17,5
Wałbrzych od 2013 (1)	dolnośląskie	A	8,5	9	0	17,5
Dąbrowa Górnicza (1)	śląskie	A	12,5	5	0	17,5
Płońsk (1)	mazowieckie	A	10,5	7	0	17,5
Bełchatów (1)	łódzkie	A	8,5	9	0	17,5
Ustka (1)	pomorskie	A	10,5	7	0	17,5
Słupsk (2)	pomorskie	B	8,5	9	0	17,5
Hajnówka (1)	podlaskie	B	6,5	11	0	17,5
Czarnków (1)	wielkopolskie	A	8	9	0	17
Leszno (1)	wielkopolskie	A	10	7	0	17
Żary (1)	lubuskie	A	10	7	0	17
Kąty Wrocławskie (3)	dolnośląskie	A	6	11	0	17
Łomianki (3)	mazowieckie	A	6	11	0	17
Kętrzyn (1)	warmińsko-mazurskie	A	8	9	0	17
Zawadzkie (3)	opolskie	B	12	5	0	17
Nowy Tomyśl (3)	wielkopolskie	B	8	9	0	17
Grybów (2)	małopolskie	B	6	11	0	17
Andrychów (3)	małopolskie	A	5,5	11	0	16,5
Trzebowno (2)	podkarpackie	A	11,5	5	0	16,5
Kościan (1)	wielkopolskie	A	9,5	7	0	16,5
Nowy Sącz (1)	małopolskie	A	7,5	9	0	16,5
Katowice (1)	śląskie	A	13,5	3	0	16,5
Wadowice (3)	małopolskie	A	9,5	7	0	16,5
Knurów (1)	śląskie	A	6,5	9	1	16,5
Kobyłka (1)	mazowieckie	A	9,5	7	0	16,5
Skierniewice (1)	łódzkie	A	7,5	9	0	16,5
Ruda Śląska (1)	śląskie	A	7,5	9	0	16,5
Starogard Gdański (1)	pomorskie	A	5,5	11	0	16,5
Giżycko (1)	warmińsko-mazurskie	A	7,5	9	0	16,5
Suszec (2)	śląskie	A	7,5	9	0	16,5
Chojnice (1)	pomorskie	A	5,5	11	0	16,5
Opole Lubelskie (3)	lubelskie	B	7,5	9	0	16,5
Chrzanów (3)	małopolskie	B	7,5	9	0	16,5
Kowary (1)	dolnośląskie	A	9	7	0	16
Rembertów (8)	mazowieckie	A	7	0	9	16
Myślenice (3)	małopolskie	A	7	9	0	16
Ożarów Mazowiecki (3)	mazowieckie	A	7	9	0	16
Siemianowice Śląskie (1)	śląskie	A	9	7	0	16

Ząbki (1)	mazowieckie	A	7	9	0	16
Bieruń (1)	śląskie	A	7	9	0	16
Cieszyn (1)	śląskie	A	11	5	0	16
Supraśl (3)	podlaskie	B	7	9	0	16
Miasteczko Śląskie (1)	śląskie	B	9	7	0	16
Nowy Targ (1)	małopolskie	B	7	9	0	16
Skrzyszów (2)	małopolskie	B	11	5	0	16
Węgrów (1)	mazowieckie	B	7	9	0	16
Sieradz (1)	łódzkie	B	7	9	0	16
Grudziądz (1)	kujawsko-pomorskie	A	6,5	9	0	15,5
Swarzędz (3)	wielkopolskie	A	6,5	9	0	15,5
Kostrzyn nad Odrą (1)	lubuskie	A	6,5	9	0	15,5
Włodawa (1)	lubelskie	A	8,5	7	0	15,5
Nowa Sól (1)	lubuskie	A	4,5	11	0	15,5
Kutno (1)	łódzkie	A	8,5	7	0	15,5
Wodzisław Śląski (1)	śląskie	A	10,5	5	0	15,5
Sulejówek (1)	mazowieckie	A	10,5	5	0	15,5
Żywiec (1)	śląskie	A	6,5	9	0	15,5
Malbork (1)	pomorskie	A	8,5	7	0	15,5
Stargard (1)	zachodniopomorskie	A	8,5	7	0	15,5
Dębica (1)	podkarpackie	A	12	3	0	15
Radzyń Podlaski (1)	lubelskie	A	8	7	0	15
Jaśło (1)	podkarpackie	A	6	9	0	15
Zebrzydowice (2)	śląskie	A	5	7	3	15
Praga-Południe (8)	mazowieckie	A	4	11	0	15
Bartoszyce (1)	warmińsko-mazurskie	A	10	5	0	15
Mierzęcice (2)	śląskie	B	12	3	0	15
Barcin (3)	kujawsko-pomorskie	B	6	9	0	15
Wielka Nieszawka (2)	kujawsko-pomorskie	B	8	7	0	15
Rzgów (3)	łódzkie	A	7,5	7	0	14,5
Kozy (2)	śląskie	A	7,5	7	0	14,5
Grodzisk Mazowiecki (3)	mazowieckie	A	7,5	7	0	14,5
Kozienice (3)	mazowieckie	A	9,5	5	0	14,5
Stryków (3)	łódzkie	A	9,5	5	0	14,5
Milanówek (1)	mazowieckie	A	7,5	7	0	14,5
Ornontowice (2)	śląskie	A	9,5	5	0	14,5
Żabia Wola (2)	mazowieckie	A	9,5	5	0	14,5
Gdańsk (1)	pomorskie	A	5,5	9	0	14,5
Kluczbork (3)	opolskie	B	7,5	7	0	14,5
Zagnańsk (2)	świętokrzyskie	B	7,5	7	0	14,5
Prażmów (2)	mazowieckie	B	3,5	11	0	14,5
Wołomin (3)	mazowieckie	B	7,5	7	0	14,5
Dopiewo (2)	wielkopolskie	A	7	7	0	14
Luboń (1)	wielkopolskie	A	5	9	0	14
Jelenia Góra (1)	dolnośląskie	A	11	3	0	14
Psary (2)	śląskie	A	7	7	0	14

Stalowa Wola (1)	podkarpackie	A	7	7	0	14
Raszyn (2)	mazowieckie	A	7	7	0	14
Sierpc (1)	mazowieckie	A	5	9	0	14
Świeszyno (2)	zachodniopomorskie	B	7	7	0	14
Myszków (1)	śląskie	B	9	5	0	14
Bielawa (1)	dolnośląskie	B	7	7	0	14
Twardogóra (3)	dolnośląskie	B	7	7	0	14
Łosice (3)	mazowieckie	B	9	5	0	14
Gorlice (1)	małopolskie	A	4,5	9	0	13,5
Duszniki-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	8,5	5	0	13,5
Lębork (1)	pomorskie	A	8,5	5	0	13,5
Namysłów (3)	opolskie	B	6,5	7	0	13,5
Piechowice (1)	dolnośląskie	B	6,5	7	0	13,5
Walce (2)	opolskie	A	10	3	0	13
Łomża (1)	podlaskie	A	0	13	0	13
Słupca (1)	wielkopolskie	A	0	13	0	13
Mikołów (1)	śląskie	A	6	7	0	13
Łańcut (1)	podkarpackie	A	0	13	0	13
Pyskowice (1)	śląskie	A	8	5	0	13
Lesznowola (2)	mazowieckie	A	5	3	5	13
Głogów (1)	dolnośląskie	A	8	5	0	13
Bogatynia (3)	dolnośląskie	A	10	3	0	13
Otyń (3)	lubuskie	B	6	7	0	13
Ludwin (2)	lubelskie	B	6	7	0	13
Międzyrzec Podlaski (1)	lubelskie	B	10	0	3	13
Skarżysko-Kamienna (1)	świętokrzyskie	B	4	9	0	13
Nowe Skalmierzyce (3)	wielkopolskie	B	6	7	0	13
Wolsztyn (3)	wielkopolskie	B	6	7	0	13
Sobótka (3)	dolnośląskie	B	10	3	0	13
Ozorków (1)	łódzkie	B	2	11	0	13
Białe Błota (2)	kujawsko-pomorskie	B	8	5	0	13
Toruń (1)	kujawsko-pomorskie	A	12,5	0	0	12,5
Przemysł (1)	podkarpackie	A	7,5	5	0	12,5
Kołbaskowo (2)	zachodniopomorskie	A	7,5	5	0	12,5
Oborniki Śląskie (3)	dolnośląskie	A	7,5	5	0	12,5
Gdynia (1)	pomorskie	A	7,5	5	0	12,5
Lyski (2)	śląskie	B	5,5	7	0	12,5
Radków (3)	dolnośląskie	B	9,5	3	0	12,5
Żórawina (2)	dolnośląskie	B	7,5	5	0	12,5
Czerwonak (2)	wielkopolskie	A	12	0	0	12
Kalisz (1)	wielkopolskie	A	5	7	0	12
Białystok (1)	podlaskie	A	7	5	0	12
Biała Podlaska (1)	lubelskie	A	7	5	0	12
Koło (1)	wielkopolskie	A	5	7	0	12
Głusk (2)	lubelskie	A	5	7	0	12
Jastrzębie-Zdrój (1)	śląskie	A	12	0	0	12



Komorniki (2)	wielkopolskie	A	12	0	0	12
Długotęka (2)	dolnośląskie	A	12	0	0	12
Jarostaw (1)	podkarpackie	A	7	5	0	12
Cedry Wielkie (2)	pomorskie	B	5	7	0	12
Krasnystaw (1)	lubelskie	B	12	0	0	12
Krasne (2)	podkarpackie	B	12	0	0	12
Jasienica (2)	śląskie	B	7	5	0	12
Świerklaniec (2)	śląskie	B	4	5	3	12
Wierzchosławice (2)	małopolskie	B	7	5	0	12
Pniewy (2)	mazowieckie	B	5	7	0	12
Szczerców (2)	łódzkie	B	5	7	0	12
Lądek-Zdrój (3)	dolnośląskie	B	7	5	0	12
Sochaczew (2)	mazowieckie	B	7	5	0	12
Skawina (3)	małopolskie	A	11,5	0	0	11,5
Herby (2)	śląskie	A	4,5	7	0	11,5
M. st. Warszawa (1)	mazowieckie	A	11,5	0	0	11,5
Nowa Ruda (1)	dolnośląskie	A	5,5	3	3	11,5
Kolbudy (2)	pomorskie	A	11,5	0	0	11,5
Krynica-Zdrój (3)	małopolskie	B	6,5	5	0	11,5
Kościan (2)	wielkopolskie	B	8,5	3	0	11,5
Pajęczno (3)	łódzkie	B	6,5	5	0	11,5
Jaworzyna Śląska (3)	dolnośląskie	B	6,5	5	0	11,5
Ujazd (3)	opolskie	A	11	0	0	11
Dobczyce (3)	małopolskie	A	11	0	0	11
Kłaj (2)	małopolskie	A	11	0	0	11
Wąbrzeźno (1)	kujawsko-pomorskie	A	11	0	0	11
Rawa Mazowiecka (1)	łódzkie	A	11	0	0	11
Halinów (3)	mazowieckie	A	2	9	0	11
Marki (1)	mazowieckie	A	8	3	0	11
Tarnowo Podgórne (2)	wielkopolskie	A	11	0	0	11
Radziejowice (2)	mazowieckie	A	6	5	0	11
Buczkowice (2)	śląskie	A	4	7	0	11
Chybie (2)	śląskie	A	11	0	0	11
Bolesławiec (1)	dolnośląskie	A	8	3	0	11
Czeladź (1)	śląskie	A	6	5	0	11
Lubań (1)	dolnośląskie	A	11	0	0	11
Łuków	lubelskie	A	0	11	0	11
Ogrodzieniec (3)	śląskie	A	6	5	0	11
Piława Górna (1)	dolnośląskie	A	11	0	0	11
Mielno (3)	zachodniopomorskie	A	6	5	0	11
Tarnobrzeg (1)	podkarpackie	A	0	11	0	11
Świnoujście (1)	zachodniopomorskie	A	11	0	0	11
Zambrów (1)	podlaskie	B	11	0	0	11
Końskowola (2)	lubelskie	B	11	0	0	11
Bytom Odrzański (3)	lubuskie	B	4	7	0	11
Santok (2)	lubuskie	B	6	5	0	11

Mirostawiec (3)	zachodniopomorskie	B	6	5	0	11
Dywity (2)	warmińsko-mazurskie	B	11	0	0	11
Polanka Wielka (2)	małopolskie	B	6	5	0	11
Czerwionka-Leszczyny (3)	śląskie	B	11	0	0	11
Pietrowice Wielkie (2)	śląskie	B	6	5	0	11
Zgierz (1)	łódzkie	B	6	5	0	11
Sucha Beskidzka (1)	małopolskie	A	10,5	0	0	10,5
Zator (3)	małopolskie	A	10,5	0	0	10,5
Kleszczów (2)	łódzkie	A	5,5	5	0	10,5
Choroszcz (3)	podlaskie	A	10,5	0	0	10,5
Siechnice (3)	dolnośląskie	A	10,5	0	0	10,5
Sejny (1)	podlaskie	A	5,5	5	0	10,5
Krasocin (2)	świętokrzyskie	B	10,5	0	0	10,5
Mstów (2)	śląskie	B	10,5	0	0	10,5
Raszków (3)	wielkopolskie	B	7,5	3	0	10,5
Góra (3)	dolnośląskie	B	10,5	0	0	10,5
Kamienna Góra (2)	dolnośląskie	B	10,5	0	0	10,5
Olkusz (3)	małopolskie	A	10	0	0	10
Chełmża (1)	kujawsko-pomorskie	A	10	0	0	10
Ostrowiec Świętokrzyski (1)	świętokrzyskie	A	10	0	0	10
Maków Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	10	0	0	10
Wolbrom (3)	małopolskie	A	10	0	0	10
Zamość (1)	lubelskie	A	10	0	0	10
Wągrowiec (1)	wielkopolskie	A	10	0	0	10
Ksawerów (2)	łódzkie	A	5	5	0	10
Starachowice (1)	świętokrzyskie	A	10	0	0	10
Piła (1)	wielkopolskie	A	10	0	0	10
Puszczkowo (1)	wielkopolskie	A	10	0	0	10
Imielin (1)	śląskie	A	5	5	0	10
Jeźów Sudecki (2)	dolnośląskie	A	5	5	0	10
Kobierzyce (2)	dolnośląskie	A	10	0	0	10
Rejowiec Fabryczny (1)	lubelskie	A	10	0	0	10
Ożarówce (2)	śląskie	A	10	0	0	10
Radzionków (1)	śląskie	A	3	7	0	10
Wyry (2)	śląskie	A	10	0	0	10
Kołobrzeg (2)	zachodniopomorskie	A	10	0	0	10
Władysławowo (3)	pomorskie	A	10	0	0	10
Łeba (1)	pomorskie	A	5	5	0	10
Kobylnica (2)	pomorskie	B	10	0	0	10
Niemce (2)	lubelskie	B	3	7	0	10
Gdów (2)	małopolskie	B	10	0	0	10
Solec Kujawski (3)	kujawsko-pomorskie	B	10	0	0	10
Gogolin (3)	opolskie	A	9,5	0	0	9,5
Kłodawa (2)	lubuskie	A	9,5	0	0	9,5
Włochy (8)	mazowieckie	A	9,5	0	0	9,5
Nieporęt (2)	mazowieckie	A	9,5	0	0	9,5

Turek (1)	wielkopolskie	A	9,5	0	0	9,5
Czernica (2)	dolnośląskie	A	9,5	0	0	9,5
Świdnik (1)	lubelskie	A	9,5	0	0	9,5
Lubin (2)	dolnośląskie	A	4,5	5	0	9,5
Oświęcim (1)	małopolskie	A	9,5	0	0	9,5
Tarnów (1)	małopolskie	A	9,5	0	0	9,5
Wilkowice (2)	śląskie	A	9,5	0	0	9,5
Niepołomice (3)	małopolskie	A	9,5	0	0	9,5
Wisła (1)	śląskie	A	9,5	0	0	9,5
Bielsk Podlaski (1)	podlaskie	B	9,5	0	0	9,5
Połaniec (3)	świętokrzyskie	B	9,5	0	0	9,5
Gietrzwałd (2)	warmińsko-mazurskie	B	9,5	0	0	9,5
Kamienica Polska (2)	śląskie	B	6,5	3	0	9,5
Tworóg (2)	śląskie	B	9,5	0	0	9,5
Jerzmanowice-Przegonia (2)	małopolskie	B	9,5	0	0	9,5
Kłodzko (2)	dolnośląskie	B	9,5	0	0	9,5
Koźbiel (2)	mazowieckie	B	9,5	0	0	9,5
Sanok (1)	podkarpackie	A	9	0	0	9
Kleszczewo (2)	wielkopolskie	A	9	0	0	9
Mińsk Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Konstancin-Jeziorna (3)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Radom (1)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Jerzmanowa (2)	dolnośląskie	A	6	3	0	9
Oława (2)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Kali	małopolskie	A	9	0	0	9
Radwanice (2)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Miedzno (2)	śląskie	A	9	0	0	9
Żory (1)	śląskie	A	9	0	0	9
Stawiguda (2)	warmińsko-mazurskie	A	0	9	0	9
Przeciszów (2)	małopolskie	A	9	0	0	9
Wisznia Mała (2)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Złotoryja (1)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Darłowo (1)	zachodniopomorskie	A	9	0	0	9
Rumia (1)	pomorskie	A	9	0	0	9
Bierawa (2)	opolskie	B	9	0	0	9
Świdnica (2)	lubuskie	B	6	3	0	9
Chrzastowice (2)	opolskie	B	9	0	0	9
Zbąszynek (3)	lubuskie	B	9	0	0	9
Poniatowa (3)	lubelskie	B	0	9	0	9
Boguchwała (3)	podkarpackie	B	9	0	0	9
Augustów (1)	podlaskie	B	9	0	0	9
Małogoszcz (3)	świętokrzyskie	B	9	0	0	9
Parczew (3)	lubelskie	B	9	0	0	9
Darłowo (2)	zachodniopomorskie	B	9	0	0	9
Drawsko Pomorskie (3)	zachodniopomorskie	B	9	0	0	9
Sławno (1)	zachodniopomorskie	B	9	0	0	9

Puławy (2)	lubelskie	B	9	0	0	9
Toszek (3)	śląskie	B	9	0	0	9
Masłów (2)	świętokrzyskie	B	9	0	0	9
Braniewo (1)	warmińsko-mazurskie	B	9	0	0	9
Głogów Małopolski (3)	podkarpackie	B	9	0	0	9
Bolesławiec (2)	dolnośląskie	B	9	0	0	9
Stronie Śląskie (3)	dolnośląskie	B	9	0	0	9
Ostrów (2)	podkarpackie	B	6	3	0	9
Mińsk Mazowiecki (2)	mazowieckie	B	9	0	0	9
Głowno (1)	łódzkie	B	9	0	0	9
Suchy Las (2)	wielkopolskie	A	8,5	0	0	8,5
Dębowiec (2)	śląskie	A	8,5	0	0	8,5
Lubliniec (1)	śląskie	A	8,5	0	0	8,5
Mszana (2)	śląskie	A	8,5	0	0	8,5
Mogilany (2)	małopolskie	A	5,5	3	0	8,5
Środa Śląska (3)	dolnośląskie	A	8,5	0	0	8,5
Karpacz (1)	dolnośląskie	A	8,5	0	0	8,5
Legnickie Pole (2)	dolnośląskie	A	8,5	0	0	8,5
Tarnowskie Góry (1)	śląskie	A	8,5	0	0	8,5
Wielka Wieś (2)	małopolskie	A	8,5	0	0	8,5
Zawiercie (1)	śląskie	A	8,5	0	0	8,5
Strzegom (3)	dolnośląskie	A	8,5	0	0	8,5
Świdnica (1)	dolnośląskie	A	8,5	0	0	8,5
Ełk (1)	warmińsko-mazurskie	A	8,5	0	0	8,5
Tułowice (3)	opolskie	B	8,5	0	0	8,5
Dębno (3)	zachodniopomorskie	B	8,5	0	0	8,5
Babimost (3)	lubuskie	B	8,5	0	0	8,5
Stary Sącz (3)	małopolskie	B	8,5	0	0	8,5
Kuślin (2)	wielkopolskie	B	8,5	0	0	8,5
Kobyłanka (2)	zachodniopomorskie	B	8,5	0	0	8,5
Lipno (2)	wielkopolskie	B	8,5	0	0	8,5
Giżycko (2)	warmińsko-mazurskie	B	8,5	0	0	8,5
Kępno (3)	wielkopolskie	A	8	0	0	8
Krościenko Wyżne (2)	podkarpackie	A	8	0	0	8
Brzeziny (1)	łódzkie	A	8	0	0	8
Sulmierzyce (2)	łódzkie	A	8	0	0	8
Białołęka (8)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Wawer (8)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Czosnów (2)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Bolesław (2)	małopolskie	A	5	3	0	8
Klucze (2)	małopolskie	A	8	0	0	8
Piastów (1)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Michałowice (2)	małopolskie	A	8	0	0	8
Poczesna (2)	śląskie	A	8	0	0	8
Sławków (1)	śląskie	A	8	0	0	8
Zabierzów (2)	małopolskie	A	8	0	0	8

Wojkowice (1)	śląskie	A	8	0	0	8
Pionki (1)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Chojnów (1)	dolnośląskie	A	3	5	0	8
Czarny Bór (2)	dolnośląskie	A	5	3	0	8
Serock (3)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Kudowa-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Siedlce (1)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Kunice (2)	dolnośląskie	A	5	3	0	8
Lidzbark Warmiński (1)	warmińsko-mazurskie	A	8	0	0	8
Polanica-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Mrągowo (1)	warmińsko-mazurskie	A	8	0	0	8
Stężycza (2)	pomorskie	B	8	0	0	8
Pruszcz Gdański (1)	pomorskie	A	8	0	0	8
Kościierzyna (1)	pomorskie	A	8	0	0	8
Mielnik (2)	podlaskie	B	8	0	0	8
Jejkowice (2)	śląskie	B	8	0	0	8
Kalety (1)	śląskie	B	8	0	0	8
Biskupice (2)	małopolskie	B	8	0	0	8
Krupski Młyn (2)	śląskie	B	8	0	0	8
Buk (3)	wielkopolskie	B	8	0	0	8
Rędziny (2)	śląskie	B	7	1	0	8
Kobyła Góra (2)	wielkopolskie	B	8	0	0	8
Solec-Zdrój (2)	świętokrzyskie	B	8	0	0	8
Łęka Opatowska (2)	wielkopolskie	B	8	0	0	8
Chełmiec (2)	małopolskie	B	8	0	0	8
Skafa (3)	małopolskie	B	8	0	0	8
Strawczyn (2)	świętokrzyskie	B	8	0	0	8
Żagań (1)	lubuskie	B	8	0	0	8
Janów Lubelski (3)	lubelskie	B	8	0	0	8
Sośnicowice (3)	śląskie	B	8	0	0	8
Malczyce (2)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Grójec (3)	mazowieckie	B	8	0	0	8
Syców (3)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Kazimierz Dolny (3)	lubelskie	B	8	0	0	8
Szklarska Poręba (1)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Świdnica (2)	dolnośląskie	B	5	3	0	8
Łęczycza (1)	łódzkie	B	8	0	0	8
Osielsko (2)	kujawsko-pomorskie	A	7,5	0	0	7,5
Wysokie Mazowieckie (1)	podlaskie	A	7,5	0	0	7,5
Liszki (2)	małopolskie	A	7,5	0	0	7,5
Będzin (1)	śląskie	A	7,5	0	0	7,5
Brwinów (3)	mazowieckie	A	7,5	0	0	7,5
Józefów (1)	mazowieckie	A	7,5	0	0	7,5
Ostrów Mazowiecka (1)	mazowieckie	A	7,5	0	0	7,5
Szczawno-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	7,5	0	0	7,5
Nowe Miasto Lubawskie (1)	warmińsko-mazurskie	A	7,5	0	0	7,5

Łapy (3)	podlaskie	B	7,5	0	0	7,5
Kamionka Wielka (2)	małopolskie	B	7,5	0	0	7,5
Mszana Dolna (1)	małopolskie	B	7,5	0	0	7,5
Tuchów (3)	małopolskie	B	7,5	0	0	7,5
Czernichów (2)	śląskie	B	7,5	0	0	7,5
Gorzyce (2)	śląskie	B	7,5	0	0	7,5
Mszczonów (3)	mazowieckie	B	7,5	0	0	7,5
Tomaszów Lubelski (1)	lubelskie	A	7	0	0	7
Rokietnica (2)	wielkopolskie	A	7	0	0	7
Nowosolna (2)	łódzkie	A	7	0	0	7
Dobra (Szczecińska) (2)	zachodniopomorskie	A	7	0	0	7
Alwernia (3)	małopolskie	A	7	0	0	7
Limanowa (1)	małopolskie	A	7	0	0	7
Radlin (1)	śląskie	A	7	0	0	7
Wilamowice (3)	śląskie	A	7	0	0	7
Gryfino (3)	zachodniopomorskie	A	7	0	0	7
Błonie (3)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Kłodzko (1)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Wołów (3)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Garwolin (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Jabłonna (2)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Legionowo (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Michałowice (2)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Pruszków (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Zielonka (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Suchy Dąb (2)	pomorskie	B	7	0	0	7
Puck (1)	pomorskie	A	7	0	0	7
Czyżew (3)	podlaskie	B	7	0	0	7
Postomino (2)	zachodniopomorskie	B	7	0	0	7
Popielów (2)	opolskie	B	7	0	0	7
Sianów (3)	zachodniopomorskie	B	7	0	0	7
Złocieniec (3)	zachodniopomorskie	B	7	0	0	7
Sękowa (2)	małopolskie	B	7	0	0	7
Gaszowice (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Łazy (3)	śląskie	B	7	0	0	7
Spytkowice (2)	małopolskie	B	6	1	0	7
Markłowice (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Pillica (3)	śląskie	B	7	0	0	7
Ustroń (1)	śląskie	B	7	0	0	7
Dęblin (1)	lubelskie	B	7	0	0	7
Jarocin (3)	wielkopolskie	B	7	0	0	7
Stęszew (3)	wielkopolskie	B	7	0	0	7
Słubice (3)	lubuskie	B	7	0	0	7
Nowogrodziec (3)	dolnośląskie	B	7	0	0	7
Prochowice (3)	dolnośląskie	B	7	0	0	7
Klembów (2)	mazowieckie	B	7	0	0	7

Różan (3)	mazowieckie	B	7	0	0	7
Wieliszew (2)	mazowieckie	B	7	0	0	7
Czerniewice (2)	łódzkie	B	7	0	0	7
Iława (2)	warmińsko-mazurskie	B	7	0	0	7
Radomsko (1)	łódzkie	B	7	0	0	7
Tuszyn (3)	łódzkie	B	7	0	0	7
Baranów (2)	wielkopolskie	A	6,5	0	0	6,5
Kamieńsk (3)	łódzkie	A	6,5	0	0	6,5
Lipce Reymontowskie (2)	łódzkie	A	6,5	0	0	6,5
Morawica (3)	świętokrzyskie	A	6,5	0	0	6,5
Kleczew (3)	wielkopolskie	A	6,5	0	0	6,5
Nowiny (2)	świętokrzyskie	A	6,5	0	0	6,5
Bochnia (2)	małopolskie	A	6,5	0	0	6,5
Bobrowniki (2)	śląskie	A	6,5	0	0	6,5
Białogard (1)	zachodniopomorskie	A	6,5	0	0	6,5
Międzyzdroje (3)	zachodniopomorskie	A	6,5	0	0	6,5
Wieliczka (3)	małopolskie	A	6,5	0	0	6,5
Świebodzice (1)	dolnośląskie	A	6,5	0	0	6,5
Wilanów (8)	mazowieckie	A	6,5	0	0	6,5
Kwidzyn (1)	pomorskie	A	6,5	0	0	6,5
Komprachcice (2)	opolskie	B	6,5	0	0	6,5
Brenna (2)	śląskie	B	6,5	0	0	6,5
Kornowac (2)	śląskie	B	6,5	0	0	6,5
Łubowo (2)	wielkopolskie	B	6,5	0	0	6,5
Kamieniec Żąbkowicki (3)	dolnośląskie	B	6,5	0	0	6,5
Krośnice (2)	dolnośląskie	B	6,5	0	0	6,5
Miękinia (2)	dolnośląskie	B	6,5	0	0	6,5
Łubniany (2)	opolskie	B	6,5	0	0	6,5
Szczytna (3)	dolnośląskie	B	6,5	0	0	6,5
Przykona (2)	wielkopolskie	B	6,5	0	0	6,5
Gorzów Wielkopolski (1)	lubuskie	A	6	0	0	6
Ciechocinek (1)	kujawsko-pomorskie	A	6	0	0	6
Kowal (1)	kujawsko-pomorskie	A	6	0	0	6
Jastków (2)	lubelskie	A	6	0	0	6
Solina (2)	podkarpackie	A	3	3	0	6
Sandomierz (1)	świętokrzyskie	A	6	0	0	6
Jaworze (2)	śląskie	A	6	0	0	6
Świątniki Górne (3)	małopolskie	A	6	0	0	6
Olsztyn (2)	śląskie	A	6	0	0	6
Jawor (1)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Porąbka (2)	śląskie	A	6	0	0	6
Rudna (2)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Działdowo (1)	warmińsko-mazurskie	A	6	0	0	6
Żarów (3)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Kocmyrzów-Luborzyca (2)	małopolskie	A	6	0	0	6
Podkowa Leśna (1)	mazowieckie	A	6	0	0	6

Stare Babice (2)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Grajewo (1)	podlaskie	B	6	0	0	6
Krynica Morska (1)	pomorskie	A	3	3	0	6
Bogoria (2)	świętokrzyskie	B	6	0	0	6
Kunów (3)	świętokrzyskie	B	6	0	0	6
Chełmek (3)	małopolskie	B	6	0	0	6
Mucharz (2)	małopolskie	B	6	0	0	6
Osiek (2)	małopolskie	B	6	0	0	6
Sułkowice (3)	małopolskie	B	6	0	0	6
Sułoszowa (2)	małopolskie	B	6	0	0	6
Mykanów (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Pilchowice (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Zbrosławice (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Nisko (3)	podkarpackie	B	6	0	0	6
Stara Biała (2)	mazowieckie	B	6	0	0	6
Gościno (3)	zachodniopomorskie	B	6	0	0	6
Olszyna (3)	dolnośląskie	B	6	0	0	6
Siekierczyn (2)	dolnośląskie	B	6	0	0	6
Biłgoraj (1)	lubelskie	A	5,5	0	0	5,5
Andrespol (2)	łódzkie	A	5,5	0	0	5,5
Bestwina (2)	śląskie	A	5,5	0	0	5,5
Czechowice-Dziedzice (3)	śląskie	A	5,5	0	0	5,5
Brzeszcze (3)	małopolskie	A	5,5	0	0	5,5
Czernichów (2)	małopolskie	B	5,5	0	0	5,5
Goleszów (2)	śląskie	B	5,5	0	0	5,5
Ryki (3)	lubelskie	B	5,5	0	0	5,5
Jordanów (1)	małopolskie	B	5,5	0	0	5,5
Ujazd (2)	łódzkie	B	5,5	0	0	5,5
Aleksandrów Kujawski (1)	kujawsko-pomorskie	A	5	0	0	5
Chodzież (1)	wielkopolskie	A	5	0	0	5
Golub-Dobrzyń (1)	kujawsko-pomorskie	A	5	0	0	5
Ostrowite (2)	wielkopolskie	A	5	0	0	5
Radziejów (1)	kujawsko-pomorskie	A	5	0	0	5
Pabianice (2)	łódzkie	A	5	0	0	5
Boguszów-Gorce (1)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Łaziska Górne (1)	śląskie	A	0	5	0	5
Brzeg Dolny (3)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Grębocice (2)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Łodygowice (2)	śląskie	A	0	5	0	5
Bukowno (1)	małopolskie	A	5	0	0	5
Rząśnia (2)	łódzkie	A	5	0	0	5
Świeradów-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Górowo Iławeckie (1)	warmińsko-mazurskie	A	5	0	0	5
Nadarzyn (2)	mazowieckie	A	5	0	0	5
Słupno (2)	mazowieckie	A	5	0	0	5
Brańsk (1)	podlaskie	B	5	0	0	5



Łączna (2)	świętokrzyskie	B	5	0	0	5
Brańszczyk (2)	mazowieckie	B	5	0	0	5
Łapanów (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Wejherowo (1)	pomorskie	A	5	0	0	5
Leszno (2)	mazowieckie	B	0	5	0	5
Czerwieńsk (3)	lubuskie	B	5	0	0	5
Stoczek Łukowski (1)	lubelskie	B	5	0	0	5
Trzciana (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Kochanowice (2)	śląskie	B	5	0	0	5
Krzepice (3)	śląskie	B	5	0	0	5
Lipowa (2)	śląskie	B	5	0	0	5
Osieck (2)	mazowieckie	B	5	0	0	5
Radymno (1)	podkarpackie	B	5	0	0	5
Tymbark (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Rzekuń (2)	mazowieckie	B	5	0	0	5
Chodzież (2)	wielkopolskie	B	5	0	0	5
Dobromierz (2)	dolnośląskie	B	5	0	0	5
Warta Bolesławiecka (2)	dolnośląskie	B	5	0	0	5
Gubin (1)	lubuskie	A	4,5	0	0	4,5
Białobrzegi (3)	mazowieckie	A	4,5	0	0	4,5
Łęknica (1)	lubuskie	B	4,5	0	0	4,5
Żarki (3)	śląskie	B	4,5	0	0	4,5
Rzezawa (2)	małopolskie	B	4,5	0	0	4,5
Lubartów (2)	lubelskie	B	4,5	0	0	4,5
Skarbimierz (2)	opolskie	A	4	0	0	4
Leżajsk (1)	podkarpackie	A	4	0	0	4
Chełm Śląski (2)	śląskie	A	4	0	0	4
Siepraw (2)	małopolskie	A	4	0	0	4
Gierałtówice (2)	śląskie	A	4	0	0	4
Poraj (2)	śląskie	A	4	0	0	4
Lubawa (1)	warmińsko-mazurskie	A	4	0	0	4
Tarczyn (3)	mazowieckie	A	4	0	0	4
Reda (1)	pomorskie	B	4	0	0	4
Juchnowiec Kościelny (2)	podlaskie	B	4	0	0	4
Kosakowo (2)	pomorskie	A	4	0	0	4
Pszów (1)	śląskie	B	4	0	0	4
Jastarnia (3)	pomorskie	A	4	0	0	4
Biesiekierz (2)	zachodniopomorskie	B	4	0	0	4
Wasilków (3)	podlaskie	B	4	0	0	4
Trzebiatów (3)	zachodniopomorskie	B	4	0	0	4
Jelcz-Laskowice (3)	dolnośląskie	B	4	0	0	4
Jaktorów (2)	mazowieckie	B	4	0	0	4
Żukowice (2)	dolnośląskie	B	4	0	0	4
Powidz (2)	wielkopolskie	A	3,5	0	0	3,5
Mieroszów (3)	dolnośląskie	A	3,5	0	0	3,5
Boronów (2)	śląskie	B	3,5	0	0	3,5

Kórnik (3)	wielkopolskie	A	3	0	0	3
Rewal (2)	zachodniopomorskie	A	3	0	0	3
Jedlina-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	3	0	0	3
Rypin (1)	kujawsko-pomorskie	B	3	0	0	3
Grybów (1)	małopolskie	B	3	0	0	3
Kargowa (3)	lubuskie	B	0	3	0	3
Kobiór (2)	śląskie	B	3	0	0	3
Sztutowo (2)	pomorskie	B	3	0	0	3
Kalwaria Zebrzydowska (3)	małopolskie	B	3	0	0	3
Podgórzyn (2)	dolnośląskie	B	3	0	0	3
Gromadka (2)	dolnośląskie	A	2	0	0	2
Łódź (1)	łódzkie	A	2	0	0	2
Lubin (1)	dolnośląskie	A	2	0	0	2
Hazlach (2)	śląskie	B	2	0	0	2
Chełm (1)	lubelskie	A	0	0	0	0
Bochnia (1)	małopolskie	A	0	0	0	0
Ścinawa (3)	dolnośląskie	A	0	0	0	0
Łowicz (1)	łódzkie	A	0	0	0	0
Zawidów (1)	dolnośląskie	A	0	0	0	0
Konstantynów Łódzki (1)	łódzkie	A	0	0	0	0
Śródmieście (8)	mazowieckie	A	0	0	0	0
Głinojeck (3)	mazowieckie	B	0	0	0	0
Goleniów (3)	zachodniopomorskie	B	0	0	0	0
Łędziny (1)	śląskie	B	0	0	0	0
Lubawka (3)	dolnośląskie	B	0	0	0	0
Perzów (2)	wielkopolskie	B	0	0	0	0
Miłkowice (2)	dolnośląskie	B	0	0	0	0
Pruszcz Gdański (2)	pomorskie	A	0	0	0	0
Przeworsk (1)	podkarpackie	B	0	0	0	0
Oleśnica (2)	dolnośląskie	B	0	0	0	0
Tarnów Opolski (2)	opolskie	B	0	0	0	0
Pieńsk (3)	dolnośląskie	B	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne