

# *Gmina na piątkę!*

Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców

Raport 2021/22



**SGH**

Szkoła Główna  
Handlowa  
w Warszawie

Gmina na  
**5!**

  
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, Adriana Baranowska, Dominika Gieras, Justyna Pidanty, mgr Paweł Kasprowicz, dr Anna Mempel-Śnieżyk, Maciej Górny, Jolanta Janczulewicz, Kacper Juc, Aleksandra Koźbiał, mgr Przemysław Kurlandt, Oliwia Łaska, Shahina Nazrieva, Emilia Niewiarowska, Martyna Szemplińska, Magdalena Szeszko, Alicja Trokowicz, mgr Aleksandra Wisławska, Paulina Zalewska

**Zespół badawczy:** Adriana Baranowska, Dominika Gieras, Justyna Pidanty, Maciej Górny, Jolanta Janczulewicz, Kacper Juc, Aleksandra Koźbiał, mgr Przemysław Kurlandt, Oliwia Łaska, Emilia Niewiarowska, Martyna Szemplińska, Magdalena Szeszko, Alicja Trokowicz, mgr Aleksandra Wisławska, Paulina Zalewska

**Uwagi prosimy przesyłać na adres:** 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 Zamku Królewskiego na Wawelu, Kraków – źródło: Pixabay; zdjęcie Pałacu Oskara Schoena, Sosnowiec – źródło: Pixabay. Na licencji CC BY-SA 4.0 udostępniona zostaje grafika na okładce pod nazwą „Grafika Gn5! 2021/22”.

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

Wydanie drugie.

Publikacja elektroniczna, Warszawa 2022

## 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.



---

### **Adriana Baranowska**

*Koordynatorka projektu "Gmina na 5!" edycji 2021/22*

Absolwentka Wydziału Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych oraz Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Uczestniczka wielu szkoleń i przedsięwzięć prospołecznych oraz badań w obszarze samorządu terytorialnego. Zawodowo zajmuje się public relations i analizą mediów. Miłośniczka języka japońskiego.

**Dominika Gieras**

*Vice Koordynatorka projektu "Gmina na 5!" edycji 2021/22*

Studentka pierwszego roku studiów magisterskich na kierunku Finanse i rachunkowość w Szkole Głównej Handlowej. Zainteresowania to głównie ambient marketing, marketing cyfrowy oraz finanse.

---

**Justyna Pidanty**

*Przewodnicząca Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji*

Studentka drugiego roku studiów magisterskich na kierunku Global Business, Finance and Governance oraz absolwentka studiów licencjackich na tym samym kierunku w Szkole Głównej Handlowej. Od 2018 r. pełni funkcję przewodniczącej Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji. Zainteresowania naukowe to marketing oraz biznes międzynarodowy.

---

**mgr Paweł Kasprowicz**

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.

---

**dr Anna Mempel-Śnieżyk**

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Gospodarki Przestrzennej i Administracji Samorządowej Wydziału Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Stażystka w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

---

**Maciej Górny**

Student II roku studiów magisterskich na kierunku Finanse i Rachunkowość Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Równocześnie studiuje na kierunku Administracja na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu na II roku studiów magisterskich. Interesuje się ekonomią międzynarodową, zagadnieniami samorządowymi i administracyjnymi oraz historią. Prywatnie zainteresowany zwiedzaniem muzeów oraz żużlem.

---

**Jolanta Janczulewicz**

Studentka pierwszego roku studiów magisterskich na kierunku Ekonomia na Uniwersytecie w Białymstoku, absolwentka studiów licencjackich na tym samym kierunku. Szeroki zakres zainteresowań naukowych, przede wszystkim zagadnienie logistyki w działalności podmiotów gospodarczych. Prywatnie fanka aktywnego spędzania czasu.

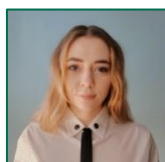
---



### **Kacper Juc**

Student pierwszego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Naukowo interesuje się prawem bilansowym i podatkowym. Wolne chwile spędza na słuchaniu muzyki i trenowaniu hobbistycznie boulderingu.

---



### **Aleksandra Koźbiał**

Studentka e-biznesu na poziomie magisterskim w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz absolwentka studiów licencjackich na kierunku Globalny Biznes, Finanse i Zarządzanie. Zawodowo zajmuje się marketingiem, a jej zainteresowania obejmują szczególnie trendy w marketingu internetowym i content marketing. Prywatnie tancerka i miłośniczka aktywnego spędzania czasu na świeżym powietrzu.

---



### **mgr Przemysław Kurlandt**

Absolwent studiów magisterskich na kierunku Stosunki Międzynarodowe na Uniwersytecie w Bath. Obecnie, student II roku studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Zainteresowania naukowe obejmują dyplomację, stosunki międzynarodowe oraz politykę krajów regionu Ameryki Łacińskiej. Stażysta w Centrum Stosunków Międzynarodowych oraz analityk w Portalu Spraw Zagranicznych. Członek stowarzyszenia Forum Młodych Dyplomatów oraz ONZ Polska.

---



### **Oliwia Łaska**

Studentka drugiego roku Global Business, Finance and Governance na poziomie magisterskim w Szkole Głównej Handlowej oraz Zarządzania Finansami i Rachunkowości Uniwersytetu Warszawskiego. Zawodowo związana z rynkami kapitałowymi. Zainteresowania naukowe to finanse oraz biznes międzynarodowy.

---



### **Shahina Nazrieva**

Absolwentka studiów I stopnia na Uczelni Łazarskiego w Warszawie na kierunku Business Management, o specjalności logistyka i transport. Posiada trzyletnie doświadczenie w zakresie wspierania polskiego eksportu polskich produktów na rynki wschodnie. Zainteresowania naukowe oraz zawodowe to Big Data oraz Business Intelligence.

---



### **Emilia Niewiarowska**

Studentka studiów magisterskich na kierunku Ekonomia ze specjalnością Logistyka Międzynarodowa na Uniwersytecie w Białymstoku. Absolwentka Wydziału Ekonomii i Finansów UwB. Zainteresowania naukowe to logistyczne powiązania w handlu zagranicznym.

---



### **Martyna Szemplińska**

Studentka studiów magisterskich Uniwersytetu Warszawskiego na kierunku Zarządzanie Finansami i Rachunkowość, absolwentka ekonomii na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim. Dodatkowo członek Studenckiego Forum Business Centre Club oraz współtwórca projektów społecznych. Prywatnie miłośniczka tańca.

---



### **Magdalena Szeszko**

Studentka pierwszego roku studiów magisterskich na kierunku Finanse i rachunkowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz absolwentka studiów licencjackich kierunku Ekonomia na Uniwersytecie w Białymstoku. Zainteresowania naukowe to przede wszystkim analiza finansowa i badanie sprawozdań finansowych. Prywatnie interesuje się podróżami oraz siatkówką.

---



### **Alicja Trokowicz**

Studentka pierwszego roku Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Miłośniczka Francji i kultury romańskiej oraz zainteresowana ekonomią behawioralną.

---



### **mgr Aleksandra Wisławska**

Absolwentka prawa na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Stypendystka Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego za znaczące osiągnięcia naukowe. Współpracowała z Centrum Analiz Strategicznych IWS i spółkami doradztwa prawnego. Zainteresowania naukowe to ekonomiczna analiza prawa, prawo gospodarcze i nowe technologie. Prywatnie miłośniczka wędrowek górskich.

---



### **Paulina Zalewska**

Studentka pierwszego roku studiów magisterskich na kierunku Ekonomia ze specjalizacją Logistyka międzynarodowa na Wydziale Ekonomii i Finansów Uniwersytetu w Białymstoku. Interesuje się zagadnieniami związanymi z polityką celną oraz logistyką. Miłośniczka podróży i zwierząt.

## Spis treści

Wstęp .....	8
Introduction.....	11

### Gmina na 5! - wyniki badania 2021/22

1. Uwagi metodyczne .....	14
2. Ocena witryn internetowych .....	23
3. Ocena mailingowa gmin klasy A i B .....	31
4. Ranking gmin .....	37
5. Innowacje i dobre praktyki w obszarze wspierania interesariuszy gminy.....	43
6. Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych.....	61

### Gminy wobec współczesnych wyzwań

7. Regionalne i ponadlokalne wsparcie przedsiębiorców i inwestorów przez władze samorządowe - wybrane przykłady .....	67
8. Gminy badane w ramach projektu "Gmina na 5!" w obliczu pandemii COVID-19.....	72
9. Polska jako destynacja dla przedsiębiorstw relokujących się ze wschodu. Jak polskie instytucje mogą odpowiedzieć na potrzeby firm wschodnich? .....	77
10. Gminy badane w ramach projektu "Gmina na 5!" wobec wojny w Ukrainie.....	85
Podsumowanie.....	89
Aneks .....	92

## Wstęp

Drodzy Czytelnicy!

Mamy przyjemność złożyć na Państwa ręce trzynastą edycję corocznego Raportu „Gmina na 5!”. Niniejszy raport przedstawia metodykę, analizę oraz wyniki Badania „Gmina na 5!” 2021/2022, które zostało przeprowadzone przez Studenckie Koło Naukowe Akceleracji, działające przy Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Ostatnie lata okazały się dla polskich gmin czasem wielu nowych wyzwań, zmian oraz sprawdzianów. Z powodu panującej pandemii, działalność samorządów została znacznie utrudniona, a wirus SARS-CoV-2 wprowadził ogromne trudności w organizacji wielu procesów. Mamy nadzieję, że utrudnienia związane z pandemią wygasają. Dodatkowe działania w ostatnich tygodniach są podyktowane wojną na Ukrainie oraz exodusem uchodźców. Wiele gmin stanęło na wysokości zadania. Jednak jest to dla samorządów czas zwiększonej niepewności i niestabilności.

Niezmiennie od początku Badania, głównym celem projektu „Gmina na 5!” jest analiza funkcjonowania gmin w Polsce. W dalszym ciągu istotnym elementem działalności gmin pozostaje komunikacja drogą elektroniczną między nimi, a potencjalnymi inwestorami oraz przedsiębiorcami, jak również innymi interesariuszami gmin. W czasie kryzysów jest elementem zdecydowanie nawet jeszcze bardziej kluczowym. Z dużą uwagą analizowano, w jaki sposób gminy wywiązują się z powierzonych zadań i pokładanych w nich oczekiwań oraz jakich używają narzędzi i metod do realizacji swoich funkcji. Uwzględniono także chęć interakcji wykazywaną przez urzędników oraz gotowość do kontaktu z interesariuszami. Przedmiot badań pozostał więc niezmienny w stosunku do lat ubiegłych. Z jednej strony ocenie podlegała komunikacja jednostronna, czyli przekazywanie informacji z wykorzystaniem oficjalnych portali internetowych badanych jednostek, jak również komunikacja dwustronna, z wykorzystaniem poczty elektronicznej. Analogiczny pozostał także ranking sporządzony w oparciu o wyniki prac badawczych. Ze względu na wyjątkowe okoliczności związane zarówno z pandemią, jak i wojną za wschodnią granicą Polski, zdecydowano o uwzględnieniu w rankingu aktywnej komunikacji urzędów w tych obszarach.

Pierwszą częścią badawczą była komunikacja jednostronna – pozyskiwanie informacji z oficjalnych witryn internetowych. Zespół Badawczy zajął się nim z wykorzystaniem dedykowanego formularza oceny. Drugą, także istotną częścią badania, była komunikacja dwukierunkowa (w formule mailingu w języku polskim i angielskim), przeprowadzona z wykorzystaniem techniki badania metodą „tajemniczego klienta”.

Zespół niezmiennie stara się zaprezentować Raport charakteryzujący się zwięzłością, przejrzystością oraz czytelnością dla użytkownika, w taki sposób, aby zaczerpnął on jak największą i satysfakcjonującą wiedzę. Celem badania jest wyłonienie gmin, które ponadprzeciętnie dobrze radzą sobie z obsługą potencjalnych przedsiębiorców oraz inwestorów oraz wykorzystują godne wyróżnienia innowacje i dobre praktyki, przedstawiona w raporcie.

Zadania Zespołu Badawczego były realizowane przy zachowaniu pełnej apolityczności oraz neutralności wobec prac badawczych. Nie pobierano żadnych opłat z tytułu uczestnictwa w badaniu. Pozycjonowanie rankingu było całkowicie niezależne od wpływów zewnętrznych. Niniejszy raport został przygotowany opierając się na źródłach naukowych. Wszystkie gminy objęte badaniem miały identyczne szanse na zdobycie punktów i wynikający z tego wynik końcowy.

Wszelkie kwestie dotyczące kategorii ocen nie są elementami w pełni wymiernymi ani szablony. Nasi Badacze kierowali się zasadami obiektywizmu, przy zachowaniu neutralności względem wszelkich aspektów. Do systemu oceny komunikacji w większości przypadków wykorzystano skalę dychotomiczną (odpowiedzi tak lub nie), która w znacznym stopniu pozwoliła na wyeliminowanie subiektywnej oceny. Zespół kierował się obiektywną i precyzyjną oceną, przy zachowaniu dokładności wykonywanych prac. Na bazie naszego doświadczenia stwierdzamy, że każda gmina jest niepowtarzalną jednostką, a przeprowadzone działania potwierdzają, w jak zróżnicowany sposób gminy rozwiązują swoje problemy i trudności.

Badanie „Gmina na 5!” analizowało i oceniało aspekty w sposób usystematyzowany, ustandaryzowany i możliwie obiektywny. Z uwagi na ograniczenia w dokonywaniu precyzyjnej oceny,



w ostatecznym podsumowaniu nie możemy dokonać precyzyjnej klasyfikacji jednostek, jednak można podzielić je na gminy wyróżnione oraz pozostałe. Gminy wyróżnione traktujemy w jednakowy sposób, niezależnie od liczby uzyskanych punktów. Wyniki przedstawione w Rankingu przybliżają jakość komunikacji ze strony danej gminy, nie mogą jednak w pełni i dokładnie jej oddać. Dlatego należy traktować przydzielone punkty w sposób orientacyjny – dla Zespołu badawczego stanowią one jedynie pomoc w wyszczególnieniu grupy gmin wyróżniających się, nagrodzonych tytułem „Gmina na 5!”. Niniejszy raport nie może stanowić podstawy do wyboru lokalizacji inwestycji w poszczególnych gminach. Podstawowym celem badań była rekomendacja dobrych praktyk i ich promocja wśród jednostek samorządu terytorialnego.

W celu badania i oceny wskazanych standardów w sposób ciągły, oprócz zastosowania metodyki analogicznej do zastosowanej w edycjach poprzednich, w identyczny sposób dobrano również biorące udział w badaniu jednostki samorządu terytorialnego. Ponownie badanie zostało przeprowadzone jako uzupełnienie wcześniej wykonanych przez Instytut Przedsiębiorstwa SGH badań i skutkujących powstaniem Rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej (PAI), a gminy o najwyższych wynikach – klas A i B – zostały ocenione w niniejszym badaniu.

Zespół podtrzymuje tezę, że jakość standardów komunikacji elektronicznej nie jest równoznaczna z ogólną jakością obsługi interesantów. W przypadku gmin o klasie C i niższych nie wykluczamy możliwości wykorzystania wysokich standardów komunikacji. Wybór do badania gmin klas A oraz B wynika z uzupełniającego charakteru Badania względem rankingu PAI. Pragniemy w tym momencie ponownie zaznaczyć, że zarówno Badanie, jak również Ranking mają jedynie charakter informacyjno-poglądowy i nie powinny być wykorzystane jako jedyna podstawa do podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Rekomendujemy samorządom bieżącą analizę sytuacji oraz jej możliwy wpływ na ich funkcjonowanie. Środowisko instytucjonalne oraz uwarunkowania ekonomiczno-społeczne są ważnymi aspektami, które należy uwzględniać w planowaniu działań na poziomie lokalnym. Założenia niniejszego badania, wnioski poprzednich edycji, jak również rekomendacje niezmiennie pozostają apolityczne. Dotyczą one działalności mającej na celu zwiększenie użyteczności dla interesariuszy gmin. Pragniemy ponownie podkreślić, że niniejsze Badanie w żadnym stopniu nie odnosi się do kwestii pozamerytorycznych, a wręcz przeciwnie - Zespół Badawczy całkowicie odcina się od nich i wzorem lat ubiegłych dokłada wszelkich starań, aby tego typu aspekty z Badania wyeliminować. W naszym odczuciu ważny jest efekt widziany z perspektywy danego interesanta oraz użyteczność rozwiązań, z których może korzystać.

Niniejszy raport bazuje na podobnej budowie do raportu zeszłorocznego. Tegoroczny raport podzielono na trzy części. Pierwsza z nich obejmuje wyniki stałej części badania. W drugiej znajdują się rozdziały poświęcone bieżącym wyzwaniom, przed którymi są postawione Gminy. Natomiast trzeci - ostatni - stanowi dodatkową część poświęconą działaniom samorządów w obliczu wojny na Ukrainie.

Pierwszy rozdział prezentuje ogólną ideę badania oraz podstawowe uwagi metodyczne względem badań ubiegłorocznych. Rozdział drugi to podsumowanie wyników otrzymanych z badania komunikacji jednostronnej, czyli oceny oficjalnych witryn internetowych. Rozdział trzeci prezentuje wyniki oceny mailingu w języku polskim oraz angielskim. Rozdział czwarty przybliży szczegóły dotyczące uwzględnianych kategorii w tworzeniu Rankingu Gmin. Rozdział piąty prezentuje wybrane przykłady dobrych praktyk, zidentyfikowane w czasie tegorocznego badania. W rozdziale szóstym zaprezentowane zostały rozszerzone rekomendacje dla JST w dziedzinie komunikacji elektronicznej, wynikające z doświadczeń Zespołu Badawczego. Rozdział siódmy to dodana w zeszłorocznej edycji część raportu poświęcona dobrym praktykom w zakresie wsparcia biznesu przez gminy w czasie pandemii. W rozdziale ósmym przedstawione zostały działania samorządów oraz ich wsparcie dla osób poszkodowanych w wyniku wojny na Ukrainie. Rozdział dziewiąty stanowi analizę wizerunku polskich przedsiębiorców z perspektywy Ukraińców, natomiast rozdział dziesiąty obejmuje wybrane, rekomendowane przykłady regionalnych i ponadlokalnych praktyk w obszarze wsparcia przedsiębiorców i inwestorów. Niezmiennie, ostatnia część raportu to wskazanie wniosków z całego

*badania oraz aneks z liczbowymi wynikami Rankingu. Pragniemy zaznaczyć, że z uwagi na bezpieczeństwo, zarówno treści zapytań mailowych, terminy wysyłki, jak i inne szczegółowe informacje na temat Badania, muszą pozostać do wglądu jedynie dla Zespołu Badawczego oraz jego Opiekunów.*

*Chciałybyśmy podziękować wszystkim osobom, bez których niniejszy Raport oraz Badanie nie zakończyłyby się sukcesem. Szczególne uznanie należy się Zespołowi Badawczemu, który zajmował się opracowaniem, a następnie opisywaniem danych. Nie można zapominać o kolejnym, niezwykle istotnym podmiocie, jakim jest Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, który od lat zapewnia wsparcie dla projektu "Gmina na 5!". Chciałybyśmy serdecznie podziękować wszystkim jego pracownikom. Kolejne podziękowania za ogromne wsparcie i okazaną pomoc przy projekcie przekazujemy dla Opiekuna Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji – dr. hab. inż. Pawła Bartoszczuka, prof. SGH, oraz dla dr. Tomasza Pilewicza. Szczególne wyrazy wdzięczności przekazujemy dla autorki idei niniejszego badania – prof. dr hab. Hanny Godlewskiej-Majkowskiej, która od wielu lat jest silnym wsparciem oraz mentorką kolejnych generacji Badaczy w projekcie.*

*Wszystkim Czytelnikom życzymy przyjemnej lektury. Serdecznie gratulujemy wszystkim gminom, które zostały zakwalifikowane do uczestnictwa w Badaniu, tym wyróżnionym w rankingu oraz tym, które wykazały pomocne działania w związku z sytuacją w Ukrainie. Życzymy, aby kolejny rok był dla gmin okazją do dalszego rozwoju i stale wzrastającej jakości współpracy z przedsiębiorcami i inwestorami.*

*Koordynatorki badania:  
Adriana Baranowska i Dominika Gieras  
wraz z Zespołem*

## Introduction

Dear Readers,

We have the pleasure to provide the 13th edition of the annual report “Community on 5!” This report presents the methodology, analysis and results of the research “Community on 5!” 2021/2022, which was carried out by the Acceleration Student Union at the Institute of Enterprise of the Warsaw School of Economics.

The past few years have proved to be a time of many new challenges and changes for Polish municipalities. The pandemic severely limited the work of municipalities and the SARS-CoV-2 virus caused great difficulties in organizing many processes. We hope that the problems associated with the pandemic will no longer exist. The additional measures of recent weeks are determined by the war in Ukraine and the exodus of refugees. Many municipalities have completed the task. However, this is a time of increasing insecurity and instability for municipalities.

Permanently since the beginning of the Research, the main objective of the project “Community on 5!” is to analyze the functioning of municipalities in Poland. Electronic communication between municipalities, potential investors and entrepreneurs and other local actors remains an important element of municipal activity. In times of crisis, it is even more crucial. A great deal of attention was paid to how the municipalities fulfill their tasks and expectations and which instruments and methods they use to perform their functions. The willingness of officials to interact and to readiness to contact with stakeholders was also taken into account. The subject of research thus remained unchanged compared to previous years. On the one hand, one-sided communication, i.e. the transmission of information via the official Internet portals of the companies surveyed, and bilateral communication via e-mail were assessed. The ranking, which was drawn up on the basis of the research results, also remained consistent. Due to the exceptional circumstances associated with both the pandemic and the war on Poland’s eastern border, it was decided to include the active communication of the authorities in these areas in the ranking.

The first part of the research was one-sided communication – retrieving information from official websites. The Research Team worked on a special evaluation sheet. The second, equally important part of the study was bilateral communication (in the mailing formula in Polish and English), which was carried out with the help of the “mysterious customer” test technique.

The team always strives to present the Report in such a precise, clear and understandable way that it is as informed as possible. The aim of the study is to identify municipalities that are able to serve potential entrepreneurs and investors above average well and benefit from the outstanding innovations and best practices presented in the report.

The tasks of the Research Team were carried out with complete apoliticalness and neutrality vis-à-vis the research work. No fees were charged for participation in the study. The positioning of the ranking was completely independent of external influences. This report is based on scientific sources. All the communities surveyed had the same chance of gaining points and the resulting end result.

The Reserch “Community on 5!” analysed and evaluated the aspects systematically, standardised and as objectively as possible. Due to the limitations of accurate evaluation, it is not possible to make a precise classification of the units in the final summary, but they can be divided into highlighted and other municipalities. We treat the highlighted communities the same regardless of the score. The results presented in the ranking show the quality of communication on the part of the community, but cannot fully and accurately reflect them. Therefore, the points awarded are to be regarded as indicative values – for the research team, they are only a help in listing the group of

*outstanding communities that have been awarded the title “Community on 5!” This report cannot serve as a basis for the selection of investment sites in individual municipalities. The main objective of the research was to recommend best practices and promote them among local authorities.*

*In order to monitor and evaluate these standards on an ongoing basis, in addition to applying a methodology similar to the previous editions, the local authorities participating in the study were identically selected. The study was carried out again as a complement to the studies already carried out by the Instytut Przedsiębiorstwa SGH, which led to an assessment of the Potential Attractiveness of Investment (PAI), and the municipalities with the highest scores – Classes A and B – were assessed in this study.*

*We recommend that municipalities carry out an ongoing analysis of the situation and its possible impact on their functioning. The institutional and economic and social environment are important aspects to be taken into account when planning measures at local level. The assumptions of this study, the conclusions of previous issues and the recommendations remain non-political. They relate to activities aimed at increasing the benefits for local stakeholders. We would like to stress once again that this study does not relate to extra-regional issues, but rather that the Research Team distances itself completely from them and, as in previous years, strives to eliminate such aspects from the study. In our opinion, the result seen from the perspective of the prospective customer and the usefulness of the solutions this person can use are very important.*

*The first chapter presents the general idea of the study and the basic methodological considerations of the previous year’s studies. The second chapter summarises the results of the study on one-sided communication, i.e. the evaluation of official websites. The third chapter presents the results of the evaluation of the mailing in Polish and English. The fourth section explains in more detail which categories are taken into account when compiling the municipality ranking. The fifth chapter presents selected examples of good practice identified in this year’s survey. Chapter 6 presents expanded recommendations for JST in the field of electronic communications, based on the experience of the research group. The seventh chapter is a part of the report that was added last year, which looks at best practices in supporting businesses by municipalities during a pandemic. The eighth chapter presents the activities of the self-governments and their support for the victims of the war in Ukraine. The ninth chapter analyses the image of Polish entrepreneurs from the perspective of Ukrainians, while the tenth chapter presents selected examples of regional and supra-local practices in the field of support to entrepreneurs and investors. The final part of the report presents the conclusions of the entire study and an appendix with the numerical results of the ranking. Please note that for security reasons, the content of the e-mail enquiries, the delivery times and other detailed information about the study must remain accessible only to the research team and its supervisors.*

*We would like to thank everyone without whom this Report and the Research would not have been successful. Special credit is due to the Research Team involved in the compilation and subsequent description of the data. Not to be forgotten is another very important player, the Institute of Enterprise of the Warsaw School of Economics, which has been supporting the “Community on 5” project for years. We would like to thank all our employees. We would like to thank the supervisor of the Student Association for Acceleration – dr hab. inż. Paweł Bartszczuk and dr Tomasz Pilewicz for their great support and help in the project. Special thanks go to the author of this Research – prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska, who has been a strong supporter and mentor of the next generation of researchers in the project for many years.*

*We wish all readers a lot of fun reading. We congratulate all municipalities that qualified to participate in the Research, those that were awarded in the ranking, and those that showed helpful*

*measures related to the situation in Ukraine. We hope that next year will be an opportunity for communities to develop further and to continuously improve the quality of cooperation with entrepreneurs and investors.*

*Coordinators of the study:  
Adriana Baranowska and Dominika Gieras  
together with the team*

## Uwagi metodyczne

Adriana Baranowska, Justyna Pidanty

### Cele i założenia badawcze

Głównym celem stanowiącym podstawę badania 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 przez Oficjalną Witrynę Internetową (OWI) oraz komunikację dwustronną, czyli kontakt za pomocą poczty elektronicznej. Badania komunikacji dwustronnej zostały przeprowadzone w dwóch językach – polskim oraz angielskim.

Badanie skupiało się na uwzględnieniu typów interesantów gmin, jakimi są potencjalni inwestorzy oraz przedsiębiorcy. Celem badania nie była analiza ani ocena wewnętrznych struktur poszczególnych Urzędów bądź organizacji ich pracy, jak również nie badano wpływu analizowanych czynników na sytuację ekonomiczną poszczególnych jednostek. Jednakże obejmowało ono szerszy zakres obsługi elektronicznej ze strony poszczególnych urzędów, powiązany z szeroko pojętym aspektem społeczno-ekonomicznym funkcjonowania badanych jednostek samorządu terytorialnego.

### Próba Badawcza

Zakres badania obejmowały 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! 2021/22 przeprowadzone zostało na 669 gminach i 18 dzielnicach miasta stołecznego Warszawy. Przez swoisty charakter miasta stołecznego Warszawy, miasto zostało ocenione jako całość, ale także ocenione zostały poszczególne dzielnice. Aby ułatwić nazewnictwo i uprościć strukturę tekstu, autorzy w raporcie pisząc „gmina” 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 (115), a najmniej w województwie lubuskim (14). Dokładny podział jest widoczny poniżej w Tabeli 1.

**Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2021/2022) - gminy A, B i ogółem**

Województwo	Liczba gmin klasy A	Liczba gmin klasy B	Liczba gmin ogółem
Dolnośląskie	53	33	86
Kujawsko-Pomorskie	12	6	18
Lubelskie	19	15	34
Lubuskie	8	6	14
Łódzkie	20	13	33
Małopolskie	45	24	69
Mazowieckie	75	18	93
Opolskie	8	11	19
Podkarpackie	16	9	25
Podlaskie	8	13	21
Pomorskie	29	12	41
Śląskie	74	41	115
Świętokrzyskie	8	10	18
Warmińsko-Mazurskie	17	5	22

Wielkopolskie	31	18	49
Zachodniopomorskie	19	11	30
<b>Suma</b>	<b>442</b>	<b>245</b>	<b>687</b>

Źródło: opracowanie własne.

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

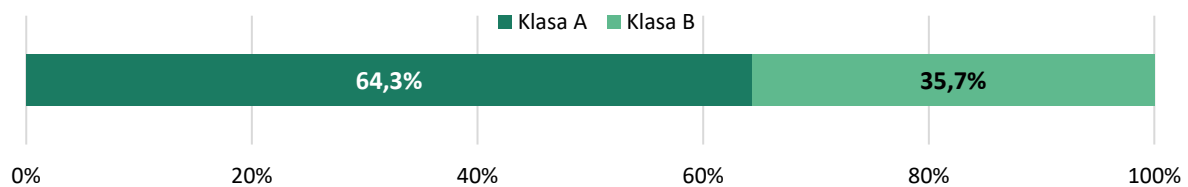
**Tabela 2. Oznaczenie województw w raporcie "Gmina na 5!" (2021/2022)**

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

Źródło: opracowanie własne.

Na próbę badawczą w większości składały się gminy klasy A, których łącznie we wszystkich województwach było 442. Stanowiło to 64,3% wszystkich przebadanych w Badaniu gmin. Próba badawcza dopełniona była gminami klasy B w liczbie 245 (35,7% wszystkich przebadanych gmin). Podział ten prezentuje wykres poniżej.

**Wykres 1. Udział gmin klasy A i B wśród wszystkich badanych (2021/22)**

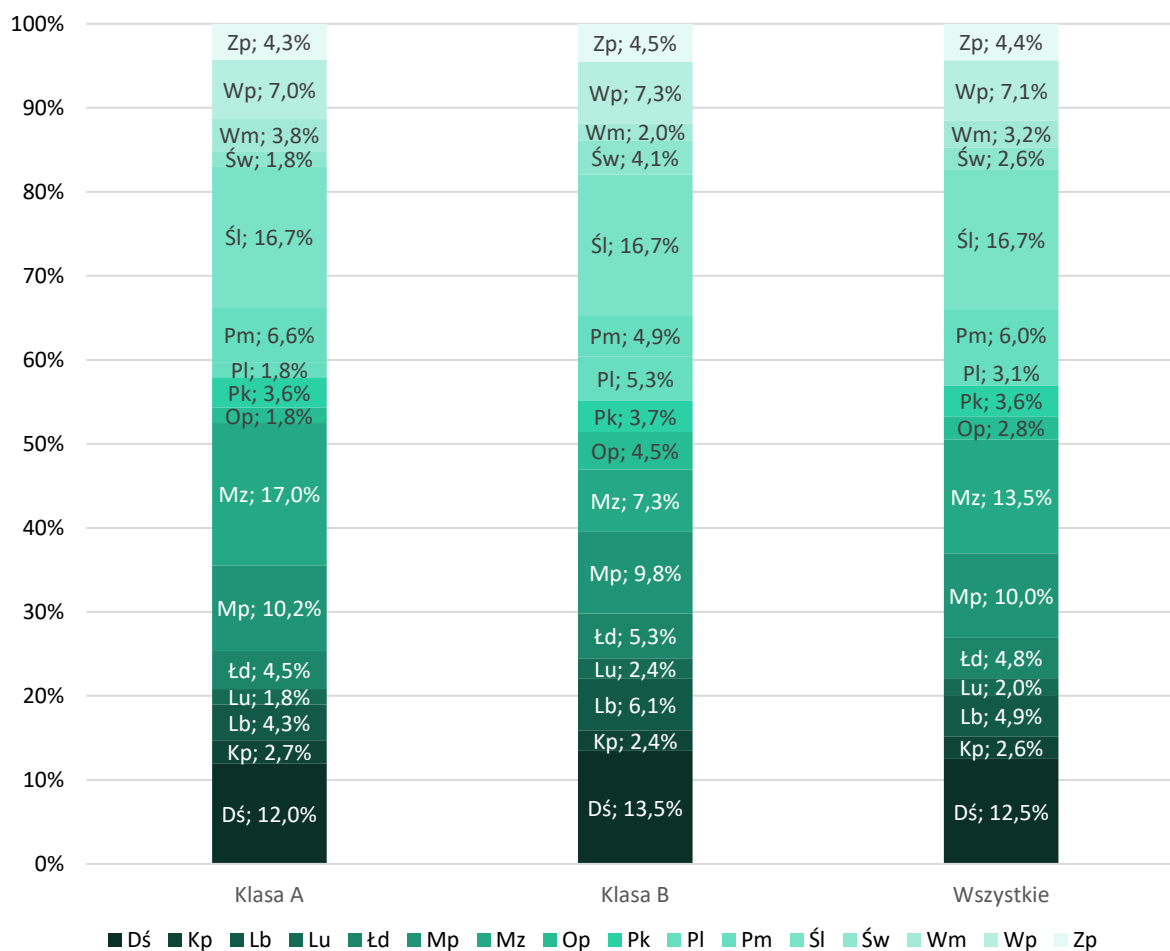


Źródło: opracowanie własne.

Kolejny wykres przedstawia rozkład gmin (w podziale na klasy i ich ogólną 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 województwa: opolskie, podlaskie, świętokrzyskie i lubuskie. Natomiast w ramach klasy B najmniej gmin ocenionych zostało z województw: warmińsko-mazurskiego, lubuskiego, podlaskiego, kujawsko-pomorskiego i pomorskiego.

Wykres 2. Udział gmin z poszczególnych województw wśród ogółu zbadanych (2020/21)

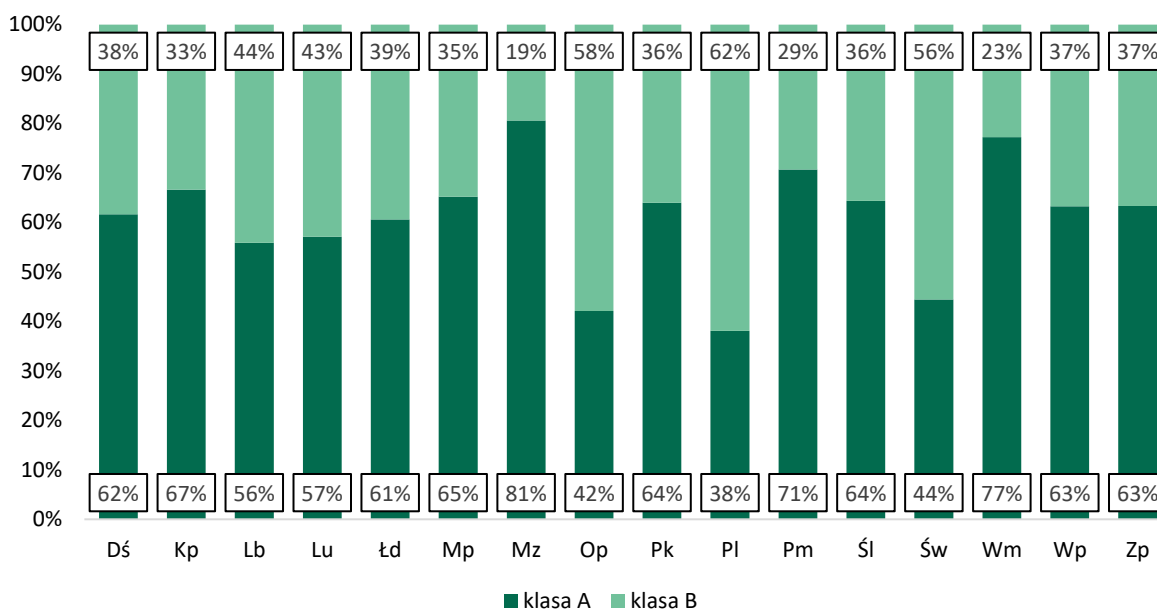


Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3. prezentuje udział gmin klas A oraz B w każdym z województw. Największym odsetkiem gmin klasy A wśród badanych wyróżnia się województwo mazowieckie (81%). Najmniejszy odsetek gmin klasy A można natomiast zaobserwować w województwie podlaskim (38%).

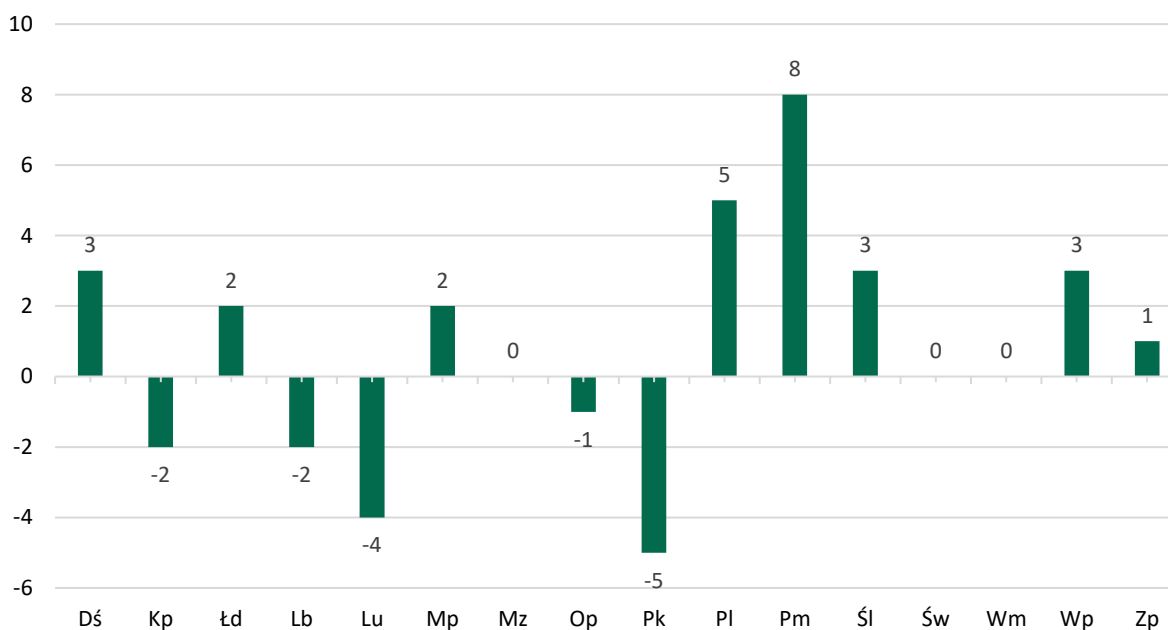


**Wykres 3. Udział gmin klasy A oraz klasy B w poszczególnych województwach (2020/21)**



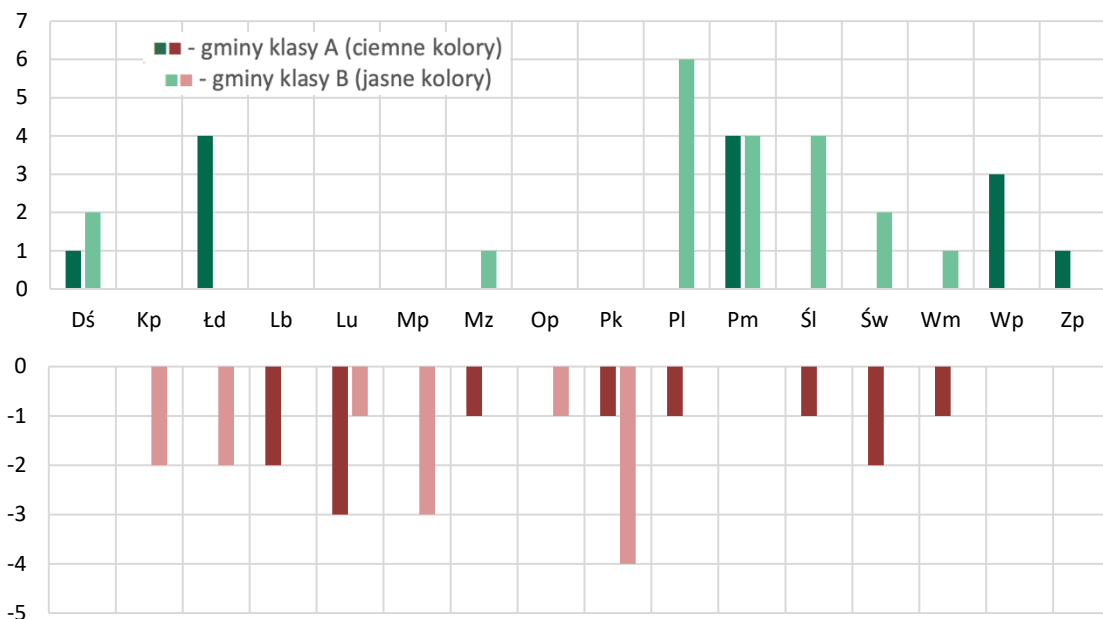
Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 4. Zmiany w liczebności badanych gmin klas A oraz B w podziale na województwa - porównanie edycji 2020/21 oraz 2021/22**



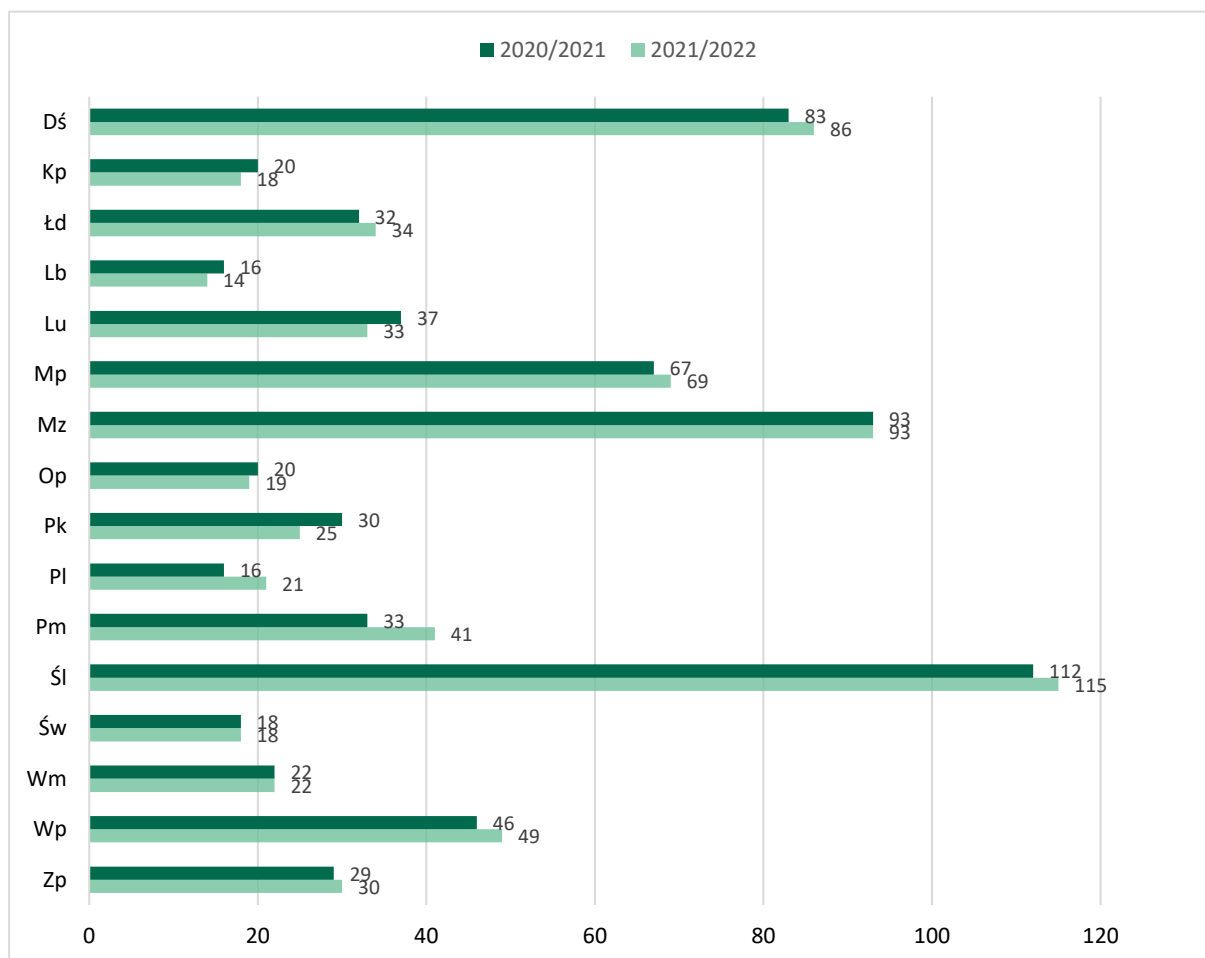
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5. Zmiany w liczebności badanych gmin ogółem (2020/21 względem 2019/20)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6. Porównanie liczebności gmin ogółem w edycjach 2020/21 oraz 2021/22



Źródło: opracowanie własne.

## Metodyka badania

Tegoroczne badanie zostało przeprowadzone w pierwszych miesiącach 2022 r. Badanie składało się z dwóch elementów. Pierwszym z nich była ocena użyteczności oficjalnych witryn internetowych prowadzonych przez badane urzędy gminy, przeprowadzona z wykorzystaniem ankiety z zero-jedynkowymi kryteriami oceny dla większości pytań. Drugim elementem badania było przeprowadzenie oceny kontaktu drogą elektroniczną z przedstawicielem badanego urzędu z wykorzystaniem metody „tajemniczego klienta” - w języku polskim oraz angielskim. Ta część badania polegała na wcieleniu się w rolę potencjalnego inwestora i kontakcie z badanymi jednostkami, bez informowania ich o udziale w badaniu. Metoda została wykorzystana 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 szukane były na stronach z wykorzystaniem dostępnej nawigacji, wyszukiwarki oraz mapy strony, jeśli taka występowała.

Zespół dokonał oceny witryn internetowych oraz przeprowadził badanie mailowe, które 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 epidemiologicznej i geopolitycznej. Ponadto założenia badania komunikacji drogą elektroniczną pozostały identyczne, a dotyczą one sprawdzenia z jednej strony szybkości udzielenia odpowiedzi, a z drugiej - jej jakości i użyteczności. Jako termin odpowiedzi przyjęto okres 14 dni kalendarzowych. Termin ten liczono od następnego dnia roboczego po otrzymaniu przez dany Urząd zapytania, a więc od spodziewanej chwili odczytania wiadomości przez urzędnika. Zdarzało się, że niektóre jednostki przysyłały odpowiedzi w kilku wiadomościach – były one wtedy oceniane łącznie.

Badanie komunikacji drogą e-mailową przebiegło podobnie do roku poprzedniego. Sformułowano kilka wersji zapytania w języku polskim oraz angielskim - zapytania te były zasadniczo różne. Wiadomości wysłane zostały z różnych adresów e-mail. Cechą wspólną była tematyka zakładania i techniki prowadzenia przedsiębiorstwa. W każdym zapytaniu poruszano wyselekcjonowane zagadnienia podlegające ocenie. Takie podejście pozwoliło na spójną ocenę odpowiedzi, niezależnie od szczegółowej treści zapytania, natomiast cała procedura wysyłki zapytań w kilku wersjach miała na celu poprawę "maskowania" badania. Badanie oceniało więc kwestie związane z czasem odpowiedzi (według przedstawionych wcześniej założeń), istnienia autorespondera oraz zawartość merytoryczną wiadomości zwrotnej. Schemat oceny maila z odpowiedzią:

- > 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 danych kontaktowych kryterium były dane, które pozwalały zidentyfikować Urząd, który reprezentuje, czyli imię i nazwisko urzędnika, jego numer telefonu lub/i adres e-mail. 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 - Użyteczność danego aspektu z punktu widzenia potencjalnego inwestora lub przedsiębiorcy. Do badania wytypowane zostały kategorie, których potencjalnie może poszukiwać na stronie użytkownik oraz które mogą być ważne z jego punktu widzenia. W obrębie tego zagadnienia znajduje się nie tylko obecność danego typu informacji, ale również stosunek badanego Urzędu do obsługi interesanta, który może się objawiać np. dodatkowymi, niestandardowymi krokami podejmowanymi przez Urząd w celu obsługi interesanta. Dobór kryteriów oceny oparty był na dotychczasowych doświadczeniach płynących z Badania, jak również z doświadczeń Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- > Mierzalność - Pojęcie oznacza oparcie badania jedynie o kategorie możliwe do miarodajnej i wiarygodnej oceny, które bezpośrednio dotyczą efektów działań podejmowanych przez urząd danej gminy.
- > Łatwość oceny odpowiedzi - Prosty zestaw pytań, które Zespół Badawczy mógł w możliwie najbardziej jednoznaczny i obiektywny sposób ocenić. Z niniejszego założenia wynika zastosowanie kryteriów zero-jedynkowych. Pozwalają one na ocenę sprawdzanych w badaniu jakościowych aspektów, która spełnia powyższe założenie.

Kategorie oceniane w tegorocznym badaniu:

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 jest odniesienie do wsparcia dla przedsiębiorców w czasie pandemii? (np. możliwość zwolnienia z podatku od nieruchomości, informacje na temat pomocy)?
30. Czy na stronie są informacje na temat bieżącej sytuacji w Ukrainie, akcjach pomocowych, możliwości wsparcia lub zbiorów: żywności, środków medycznych itp.?
31. Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?

W arkuszu w części pytań niepodlegających ocenie zero-jedynkowej (pytania otwarte) badacze mogli opisać zidentyfikowane dobre praktyki i rozwiązania oraz umieścić komentarze do oceny. Otwarte pytania nie były jednak wykorzystywane do wyznaczenia Rankingu.

Drugą część badania stanowiła ocena komunikacji dwustronnej, z użyciem poczty elektronicznej, w językach polskim oraz angielskim. Ponownie zastosowano rozbudowaną metodykę badania, w taki sposób, aby zminimalizować szanse rozpoznania badania przez badane podmioty. Oprócz zastosowania różnych domen, zastosowano także różne zapytania mailowe, jednak wszystkie zbudowane w celu oceny wyselekcjonowanych kryteriów. Zabieg ten służył zmniejszeniu szansy otrzymania tego samego zapytania przez wiele sąsiadujących ze sobą (lub porozumiewających się) gmin, a tym samym powstania szansy zdemaskowania badania. Zestaw kryteriów oceny, w oparciu o które budowane były zapytania, został przedstawiony poniżej.

W przypadku każdego z wariantów (inna domena oraz inne zapytanie) dla wersji polskiej oraz angielskiej sprawdzono następujące kryteria:

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)?

Prawie wszystkie kategorie w ocenie odpowiedzi na zapytania w językach polskim oraz angielskim oceniane były w sposób zero-jedynkowy. Oceniono, 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 wiadomość od interesanta. W takim przypadku wiadomość oceniano wyłącznie przez pryzmat kryterium zawarcia danych kontaktowych (stopki) i/lub przesłania autorespondera. Korzystanie z funkcjonalności automatycznej odpowiedzi jest dobrą praktyką, która daje gwarancję dotarcia wiadomości do adresata. Pytanie dotyczące kategorii czasu odpowiedzi jest kryterium łatwo mierzalnym, a odpowiednio dobrane przedziały punktowe w obiektywny sposób zostały zastosowane do oceny wszystkich otrzymanych wiadomości e-mailowych. 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 spodziewanej chwili odczytania, 3 punkty za odpowiedź do 7 dni kalendarzowych, a 1 punkt za odpowiedź do 14 dni kalendarzowych.

### Podsumowanie

Edycja 2021/22 była analogiczna do edycji ubiegłorocznej, choć z niewielkimi zmianami. Tak jak w zeszłorocznym raporcie badano gminy klas A i B według Rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W tegorocznym badaniu wzięły udział 687 gminy i dzielnice m.st. Warszawy, o 13 gmin więcej niż rok temu. Gminy te zostały ocenione w trzech obszarach – Oficjalnej Witrynie Internetowej, mailingu w języku polskim oraz mailingu w języku angielskim.

Najbardziej obiektywne binarne kryteria oceny OWI oraz wyniki oceny obu wersji językowych mailingu posłużyły do wyznaczenia Rankingu gmin. Wszystkie części weszły do rankingu z równymi wagami – finalny ranking umieszczony jest na końcu niniejszej publikacji. Wyróżniono również „Złote Gminy na 5!”, które minimum trzy razy z rzędu zdobyły standardowe wyróżnienie. W obecnej edycji badania takich gmin było 12. Tak jak w zeszłym roku zidentyfikowano dobre praktyki wśród badanych gmin. Praktyki te zostały zaprezentowane w osobnym rozdziale wraz z przykładami i ilustracjami, które je obrazują. Praktyki te zostały przygotowane na podstawie wyników i przemyśleń dotyczących tegorocznego badania, dlatego są to rozwiązania stosowane aktualnie w jednostkach samorządów terytorialnych.

## Ocena witryn internetowych

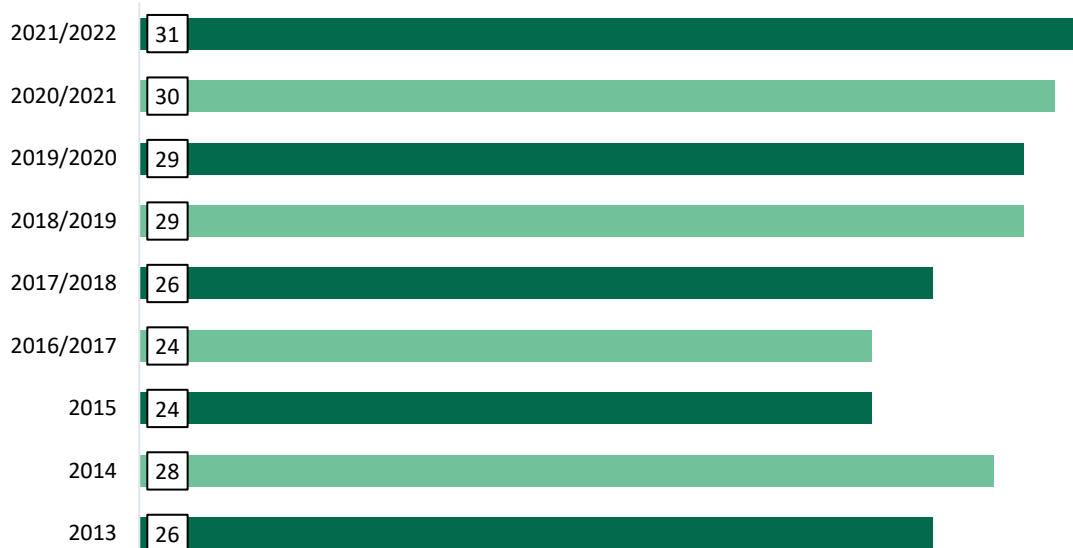
Kacper Juc, Martyna Szemplińska

Celem tej części badania jest wskazanie istotnej roli stron internetowych w dobie XXI wieku. Wraz z biegiem czasu i rozwojem technologii rozwiązania informatyczne przybierają na znaczeniu, stopniowo ułatwiając i automatyzując zdobywanie informacji, umożliwiając efektywny kontakt między gminą a inwestorem, mieszkańcem czy turystą.

Witryny internetowe stanowią wirtualną wizytówkę gminy, zapewniając interesantom cenne źródło informacji, gotowych do sprawdzenia w dowolnym momencie. Jest to pierwszy kontakt inwestora z gminą, dla którego atrakcyjność wizualna strony, jej układ i treść odzwierciedlają potencjał inwestycji w rejonie. Dlatego wygląd i funkcjonalność strony są tak istotne, poprawnie zorganizowana witryna ciekawi i zachęca do przyjazdów i inwestycji. W przeciwnym wypadku, gdy strona jest nieuporządkowana i chaotyczna, odstrasza ona inwestycje i utrudnia komunikację.

Zespół Badawczy przeprowadził ocenę komunikacji z 687 gminami w oparciu o 31 kryteriów. Zespołowi udało się wyselekcjonować grupę cech pozwalającą na obiektywną i miarodajną ocenę, szczególnie pod kątem potrzeb potencjalnych inwestorów. W ciągu ostatnich lat liczba badanych kryteriów była zmieniana, by jak najlepiej odzwierciedlić aktualne warunki.

Wykres 7. Liczba kryteriów badanych w edycjach od 2013 do 2021/22



Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na obecną agresję wojsk rosyjskich na Ukrainie i związany z tym kryzys humanitarny, Zespół Badawczy dodał w edycji 2021/22 nowe kryterium, sprawdzające czy na stronie znajdują się informacje na temat bieżącej sytuacji na Ukrainie, jak i o trwających akcjach pomocowych.

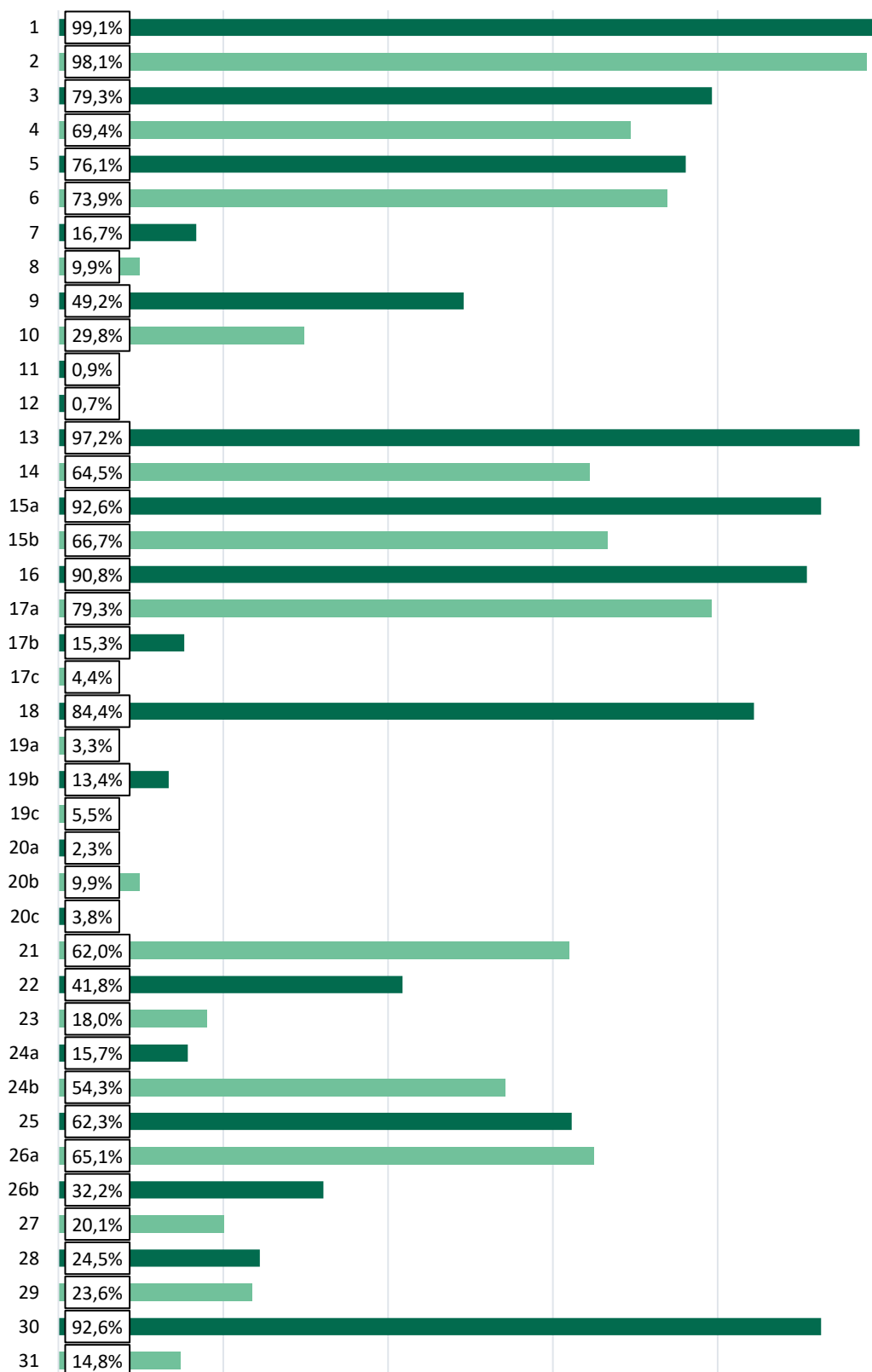
### Legenda:

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 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:
  - 15a. Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?
  - 15b. 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:
  - 17a. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?
  - 17b. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów i dane do Account Managera?
  - 17c. Czy na stronie podane są dane do dedykowanego Account Managera?
18. Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?
19. Język angielski:
  - 19a. Czy istnieje wersja anglojęzyczna? (niska jakość)
  - 19b. Czy istnieje wersja anglojęzyczna? (wybrane treści)
  - 19c. Czy istnieje wersja anglojęzyczna? (pełny serwis)
20. Język obcy inny, niż język angielski:
  - 20a. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski? (niska jakość)
  - 20b. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski? (wybrane treści)
  - 20c. 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 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:
  - 24a. Czy na stronie znajdują się informacje o zagospodarowaniu przestrzennym? (Studium)
  - 24b. 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:
  - 26a. Czy na stronie znajduje się informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia / sprzedaży?
  - 26b. Czy informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia / sprzedaży zawiera grafikę lub mapę?
27. Czy przez 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 jest odniesienie do wsparcia dla przedsiębiorców w czasie pandemii? (np. możliwość zwolnienia z podatku od nieruchomości, informacje na temat pomocy itp.)
30. Czy na stronie są informacje na temat bieżącej sytuacji w Ukrainie, akcjach pomocowych, możliwościach wsparcia lub zbiorów żywności, środków medycznych itp.?
31. Czy na stronie znajduje się unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?

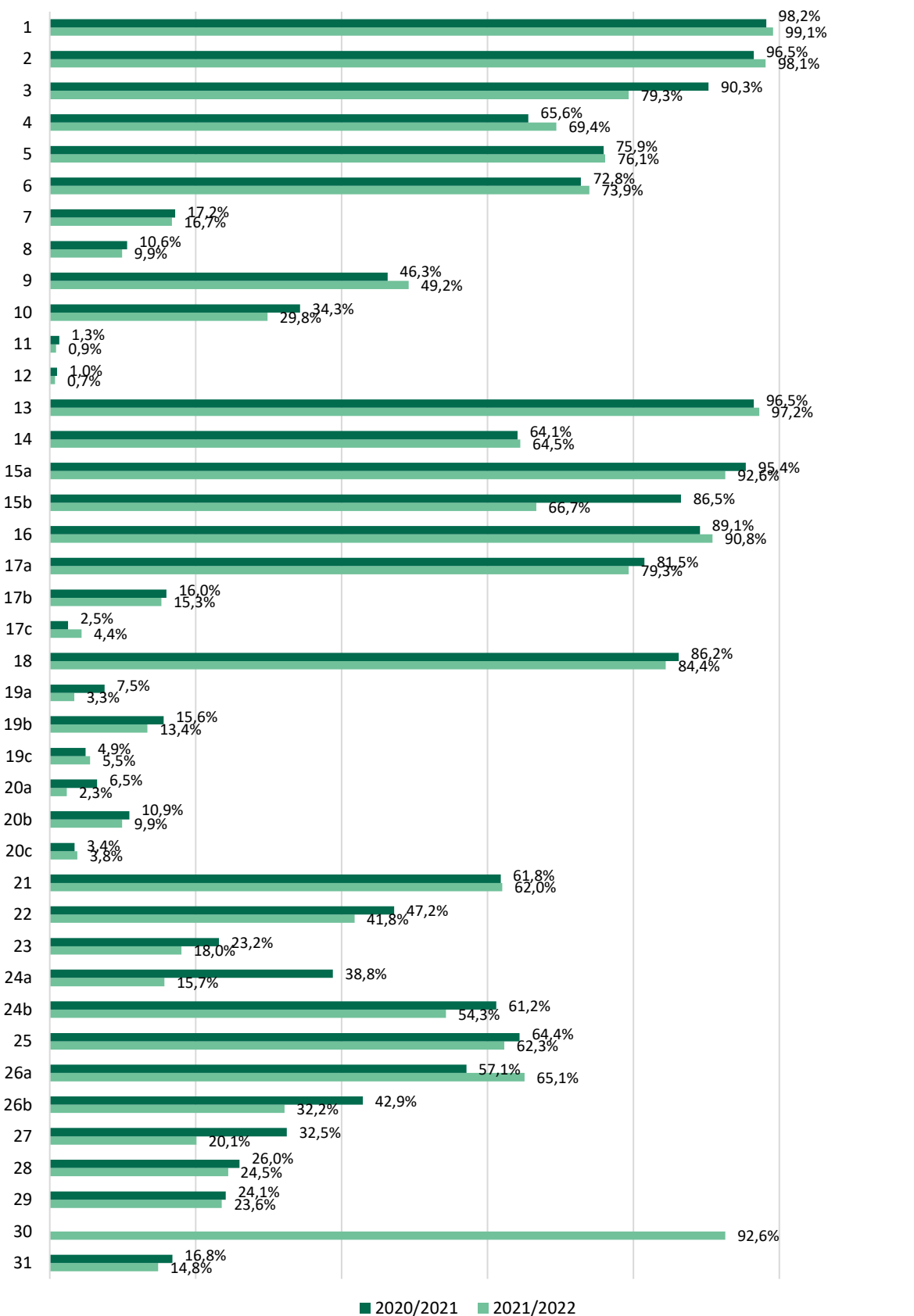


Wykres 8. Ocena witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B (2021/22)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 9. Porównanie oceny witryn internetowych w edycji 2020/21 z wynikami tegorocznego badania



Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze kryterium odnosiło się do bezpieczeństwa strony. Dotyczyło ono występowania złośliwego oprogramowania będącego zagrożeniem dla komputera użytkownika. Do badania wykorzystano zewnętrzne narzędzia firm tworzących programy antywirusowe. Założono przy przeprowadzaniu badania, że potencjalny użytkownik witryny przy wykryciu niebezpieczeństwa automatycznie opuszcza witrynę. Ze względu na bezpieczeństwo w takiej sytuacji badacz był zmuszony do przerwania badania i zakończenia oceny na pierwszym kryterium. 681 stron (99,1%) wykazało brak złośliwego oprogramowania. Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z poprzednią edycją, choć widoczna jest niewielka poprawa. W poprzednim roku kryterium spełniło 98,2% (2020/21) badanych gmin. Mimo w większości satysfakcjonujących wyników należy pamiętać, że jest to podstawowe i jednoznaczne kryterium, które powinno być spełnione w każdym przypadku.

Drugim kryterium było pozycjonowanie strony. Aby je spełnić strona gminy powinna się znajdować na pierwszej lub drugiej pozycji w wynikach wyszukiwania. Zespół korzystał z wyszukiwarki Google, ze względu na jej powszechność i popularność. Badanie polegało na wpisaniu nazwy gminy w okno wyszukiwarki i sprawdzenie pozycji oficjalnego serwisu gminy na liście rezultatów. Kryterium spełniły 674 gminy (98,1%), co w porównaniu z zeszłorocznym wynikiem równym 96,5% stanowi o polepszeniu się pozycjonowania stron.

Kryterium trzecie dotyczyło brandingowania strony. W promocji gminy, własny logotyp i hasło promujące pozwalają na kompaktowe i rozpoznawalne odzwierciedlenie zasobów gminy, jej historii czy najatrakcyjniejszych obiektów turystycznych. Pomaga także w określeniu użytkowników i aktywności, na które ukierunkowana jest gmina, zatem czy nacisk stawia się głównie na mieszkańców, inwestorów czy turystów. W porównaniu z poprzednią edycją odnotowano silny spadek z 90,3% (2020/21) na 79,3% (2021/22). Tegoroczny wynik spadł do poziomu porównywalnego z edycją 2019/20, kiedy to zaledwie 76,7% badanych gmin posiadało logotyp lub hasło promujące.

Czwarte kryterium sprawdzało, czy dana witryna posiada „mapę serwisu” – specjalną podstronę pozwalającą na dostęp do wszystkich odnośników na stronie gminy. To rozwiązanie umożliwia szybkie odnalezienie poszukiwanych informacji, co jest szczególnie użyteczne w przypadku rozbudowanych stron. Względem badania z 2020/21 (65,6% badanych gmin), tegoroczna edycja (69,4% badanych gmin) odnotowała wzrost o niemal cztery punkty procentowe. Patrząc na poprzednie edycje możemy zauważyć wyraźną tendencję wzrostową. Rosnąca popularność tego rozwiązania jest bardzo korzystnym zjawiskiem, które ułatwi ocenę stron w kolejnych edycjach badania.

Kolejne sześć kryteriów odnosi się do obecności gminy w mediach społecznościowych, Facebook, Twitter i Youtube. Kryteria piąte, siódme i dziewiąte sprawdzają, czy istnieje łatwy dostęp do tych portali z poziomu strony głównej. Dobre pozycjonowanie odnośników do mediów społecznościowych jest ważne dla efektywnej komunikacji, promocji i zwiększania popularności profili gminy. Kryteria szóste, ósme i dziesiąte dotyczą aktywności gminy na wyżej wymienionych platformach. Brano pod uwagę czas, jaki upłynął od ostatniej aktywności na profilu, w postaci postów lub filmów. Za graniczny termin dla tych kryteriów uznano trzydzieści dni. Aktywne prowadzenie profili w mediach społecznościowych wpływa na efektywniejszy przepływ informacji między gminą a internautami, pomagając w nagłaśnianiu inicjatyw i ułatwiając kontakt na linii gmina-interesant. W porównaniu z poprzednią edycją ilość gmin posiadających odnośnik do konta na Facebooku na stronie głównej nieznacznie się zwiększyła, osiągając 76,1% (2021/22). Aktywność gminy na Facebooku wzrosła nieco bardziej, o trochę ponad jeden punkt procentowy, osiągając w bieżącej edycji 73,9%. W przypadku obecności gminy na Twitterze zauważalny jest rokroczny, powolny spadek, zarówno w prezentowaniu odnośnika na stronie głównej (z 17,2% w 2020/21 na 16,7% w 2021/22), jak i w aktywności na profilu (z 10,6% w 2020/21 na 9,9% w 2021/22). Warto zaznaczyć, że Facebook jest preferowanym medium społecznościowym wśród gmin, podczas gdy Twitter pozostaje niepopularnym wyborem.

Ostatnim brany pod uwagę medium był YouTube, którego popularność zwiększyła się w niewielkim stopniu, przechodząc z poziomu 46,3% (2020/21) do poziomu 49,2% (2021/22). Nastąpił jednak zauważalny spadek ogólnej aktywności gmin na platformie YouTube. Aktywnie swój

profil prowadziło zaledwie 29,8% gmin (2021/22), co jest wyraźną regresją z 34,3% z poprzedniej edycji.

Kryteria jedenaste i dwunaste dotyczą rozwiązań typu chatbot, czyli wirtualnego asystenta na stronie gminy. To narzędzie pozwala w prosty sposób zdobyć odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania. Jest to sporym udogodnieniem dla użytkowników, którzy dzięki temu rozwiązaniu mogą błyskawicznie otrzymać odpowiedzi na nurtujące ich zagadnienia, które w rzeczywistości często się powtarzają między interesantami. Omawiane kryterium zostało wprowadzone przez Zespół Badawczy w poprzednich edycjach, gdyż „wirtualny urzędnik” pojawiał się wśród rekomendowanych dobrych praktyk. Jednak użycie chatbotów w witrynach gmin jest wysoce marginalne, gdzie jedynie sześć gmin zdecydowało się na ich implementację, z czego zaledwie pięć zapewniało zadowalającą jakość usługi. Korzystanie z tego rozwiązania z roku na rok traci na popularności, co można odnotować z poprzednich edycji badania.

Kryterium trzynaste, podobnie jak to miało miejsce w zeszłej edycji badania, jest jednym z najczęściej spełnianych wskaźników ujętych w ocenie witryn internetowych. Dotyczy ono aktualizowania strony gminy na bieżąco, co podobnie jak w kryteriach związanych z mediami społecznościowymi, wyznaczane jest przez graniczny termin trzydziestu dni od ostatniej publikacji. Ten aspekt jest szczególnie ważny, gdyż przekazywanie aktualnych informacji stanowi jedną z podstawowych funkcji, jakie powinna spełniać strona tego typu. Tegoroczny odsetek bieżąco aktualizowanych stron był wysoce satysfakcjonujący, gdyż wynosił aż 97,2%. Jest to delikatna poprawa względem edycji 2020/21 (96,5%).

Czternaste kryterium dotyczyło występowania na stronie kalendarza lub kalendarium wydarzeń. Ta funkcja pozwala z łatwością zorientować się, co się będzie działo w najbliższym czasie na terenie gminy. Pomaga to obrazowo przedstawić aktywność gminy i stanowi niejako dopełnienie poprzedniego kryterium, gdyż można tu przedstawić aktualności w sposób czytelny i zrozumiały. W bieżącej edycji, tego rozwiązania użyło 64,5% badanych gmin, co w porównaniu z zeszłorocznym wynikiem (64,1% badanych gmin), świadczy o nieznacznym wzroście popularności kalendarzy i kalendarium wydarzeń w strukturze gminnych witryn.

Kolejne kryterium uwzględniało dwa elementy odnośnie rozmieszczenia danych kontaktowych gminy (adres pocztowy, telefon oraz adres mailowy). Sprawdzało czy te istotne dla każdego interesariusza dane można znaleźć w „stopce” strony internetowej. Umieszczenie danych kontaktowych w miejscu widocznym i intuicyjnym dla korzystającego przyczynia się do usprawnienia komunikacji z urzędem oraz zaoszczędzenia czasu. Jest to istotny element głównej strony serwisu ze względu na to, że jest jedną z najczęściej poszukiwanych tam informacji. W przypadku 92,6% gmin podstawowe dane kontaktowe znajdowały się we właściwym miejscu, natomiast jedynie 66,7% gmin uwzględniło w tym polu również swój adres mailowy. Zdecydowanie mniej gmin umieszcza adres mailowy w „stopce” serwisu, zauważalna jest zatem negatywna zmiana (o 19,8 p.p.) względem poprzedniego roku. Dobrą praktyką jest zapisanie w widocznym miejscu adresu mailowego, gdyż w dobie komunikacji cyfrowej coraz więcej osób preferuje taki sposób wymiany informacji. Zapytania składane drogą elektroniczną umożliwiają komunikację o każdej porze dnia (nawet poza godzinami pracy urzędu).

Informacja o godzinach pracy urzędu jest ważna dla osób, które wolą załatwić sprawę w tradycyjny sposób lub gdy w ich przypadku taka forma jest konieczna. Wśród analizowanych gmin lekko ponad 9 na 10 umieściły tę informację na swoich stronach internetowych. Z roku na rok zmniejsza się liczba jednostek samorządu nie spełniających tego kryterium (obecnie 63 gminy).

Kryterium siedemnaste weryfikowało czy na stronie podano strukturę organizacyjną wraz z danymi kontaktowymi (nazwa stanowiska, numer telefonu i adres mailowy) do poszczególnych wydziałów. Sprawdzało także, czy umieszczono kontakt do opiekuna inwestorów – tzw. Account Managera (Projekt Menagera). Przedstawienie bezpośrednich kontaktów ma swoje zalety, w tym m.in. może ułatwić i skrócić czas załatwiania spraw interesariuszy. Podanie takich informacji może spowodować większe zainteresowanie inwestorów daną gminą. Może zatem skrócić długą drogę dotarcia do właściwych, kompetentnych osób. W tegorocznej edycji 79,3% gmin opisało strukturę

organizacyjną zgodnie z kryteriami, w tym 19,7% wszystkich gmin uwzględniło także dane do Account Managera.

Kolejne kryterium badało czy strony internetowe gmin mają przygotowane wersje dla osób niedowidzących lub czy jest możliwość powiększenia czcionki. Dostosowane rozwiązania posiadało 85,7% gmin. W porównaniu z poprzednim badaniem spadł odsetek gmin dających możliwość włączenia wysokokontrastowej wersji strony lub powiększenia czcionki (spadek o 1,8 p.p.).

Pytanie dziewiętnaste i dwudzieste sprawdzało wersje językowe witryn. Szczególnie ważna jest wersja strony w języku angielskim, języku powszechnie używanym w kontaktach biznesowych. Prawdopodobieństwo zainteresowania się zagranicznego inwestora daną gminą może być większe, jeśli publikowane informacje również będą w języku obcym. Wynika to m.in. z faktu, że inwestor może bez problemu korzystać ze źródła informacji, informacja staje się bardziej dostępna i lepiej przyswajalna, a cały proces jest usprawniony. Uzyskane wyniki przedstawiono według czterostopniowej skali ocen: pełna wersja językowa (witryna w języku polskim i obcym zawiera porównywalne treści), niepełna wersja językowa (dostępne są tylko wybrane treści w języku obcym), tłumaczenie strony w niskiej jakości lub brak możliwości zmiany języka. Zebrane dane przedstawiono w tabeli nr 1. Podobnie jak w poprzednich latach tworzonego raportu nie brano pod uwagę automatycznego tłumaczenia stron przez narzędzia tj. Google translator, ponieważ mogą nieprecyzyjnie lub myląco przekazywać informacje ze strony.

**Tabela 3. Wyniki badania w obszarze obcojęzycznych wersji witryn (2021/22)**

Anglojęzyczne wersje językowe			Inne niż anglojęzyczne wersje językowe		
Wersja	Liczba gmin	%	Wersja	Liczba gmin	%
Pełna	38	6%	Pełna	26	4%
Niepełna	92	13%	Niepełna	68	10%
Niska jakość	23	3%	Niska jakość	16	2%
Brak	534	78%	Brak	577	84%
<i>Pełna, niepełna i niska jakość</i>	<i>153</i>	<i>22%</i>	<i>Pełna, niepełna i niska jakość</i>	<i>110</i>	<i>16%</i>
<i>Gmin ogółem</i>	<i>687</i>	<i>100%</i>	<i>Gmin ogółem</i>	<i>687</i>	<i>100%</i>

Źródło: opracowanie własne.

Według badań pełną wersję strony w języku angielskim posiadało jedynie 38 gmin (6%), a w języku innym obcojęzycznym 26 gmin (4%). Zauważalny jest nieznaczny wzrost liczby gmin oferujących treści na stronach dla osób nieznających języka polskiego. Wraz ze zwiększaniem się tego odsetka spadła liczba gmin oferująca niepełną wersję językową. W języku angielskim lub innym obcojęzycznym oferowało treści kolejno 92 (13%) i 68 (10%) gmin. Mniej gmin oferuje także wersję językową o niskiej jakości – w języku angielskim oferowały 23 gminy (3%), a w pozostałych językach obcych 16 gmin (2%). Podsumowując uzyskane wyniki, jednostek samorządu terytorialnego, które nie podejmują próby tłumaczenia swoich stron na żaden język obcy jest aż 534 (78%) – zauważalny spadek w porównaniu z poprzednim rokiem o 5% liczby gmin stosujących dodatkowo język obcy na swoich stronach. Zatem łącznie tłumaczenie na język angielski w jakiegokolwiek wersji oferują 153 gminy (22%), a w innej wersji obcojęzycznej 110 gmin (16%).

Kolejnym analizowanym aspektem było zawarcie na stronie specjalnej zakładki dla inwestorów czy przedsiębiorców. Element jest mile widziany dla interesariuszy m.in. tych którzy planują podjąć się nowego przedsięwzięcia czy też prowadzących swój biznes. Poziom wdrożenia tego rozwiązania nie uległ od poprzedniego badania dużej zmianie. Obecnie ponad połowa – tzn. 62% stron internetowych gmin stosuje te ułatwienie dostępu.

Podczas podejmowania decyzji inwestycyjnych często wymagane jest skontaktowanie się z instytucjami wspierającymi rozwój przedsiębiorczości. Wśród nich można wyróżnić m.in. inkubatory przedsiębiorczości czy parki technologiczne. Kryterium dwadzieścia dwa sprawdza dostępność

danych wobec tych charakterystycznych instytucji. Zauważalna jest negatywna zmiana: z 47% do 41,8% spadł odsetek gmin publikujących ww. dane. Podobny spadek zauważono przy badaniu kolejnego kryterium jakim była publikacja poradnika o zakładaniu firmy. Zaledwie 18% gmin prowadzi kampanię informacyjną. Obecnie spadek zainteresowania gmin tą tematyką może być spowodowany większym skupieniem się gmin na sprawach bieżących (tj. masowe migracje, pandemia Covid-19). Jednak dostęp do sprawdzonej wiedzy „na wyciągnięcie ręki” mógłby sprzyjać zakładaniu nowych przedsiębiorstw.

Kryterium numer dwadzieścia cztery oraz dwadzieścia pięć dotyczą prezentacji zagospodarowania przestrzennego gminy. Stanowią kolejne źródło cennej informacji zarówno dla inwestorów, jak i mieszkańców. Dzięki nim możliwe jest poznanie przeznaczenia terenów, sposobu zagospodarowania i zabudowy. W badaniu skupiono się na tym, czy gminy udostępniają na swojej witrynie Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (Studium) lub Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP). Okazało się, że 15,7% gmin prezentuje na stronie jedynie Studium (spadek względem poprzedniego roku o 23 p.p.), a 54,3% gmin daje dostęp do MPZP (spadek o 7 p.p.). Jednak wśród tych gmin, 62,3% JST przedstawia dane przy pomocy statycznych grafik i map lub interaktywnych geoportali.

Podjęwając się analiz gmin duży nacisk stawia się na sprawdzenie udogodnień dla inwestora. Należało sprawdzić, czy gmina publikuje oferty wynajęcia/sprzedaży lokali lub terenów inwestycyjnych, a jeśli tak to czy ma to swoje odwzorowanie graficzne. O 8 p.p. więcej gmin względem poprzedniego roku umieszcza propozycje ofert na stronie (65,1% gmin). Dodatkowo gminy publikujące te informacje wraz z mapą lub grafiką stanowiły 32,2% (spadek o 10,7 p.p.).

Kolejne kryterium obejmowało spis lokalnych firm, czyli źródła wiedzy m.in. o konkurencji. Informacja o prowadzonych przedsiębiorstwach pozwala w łatwiejszy sposób ocenić szanse na przyjęcie się kolejnego biznesu lokalnego, odnaleźć luki, znaleźć i porównać ofertę firm w branży. Ponadto, omawiany spis może stać się dla firm formą reklamy oraz wyróżnieniem. Zgodnie z badaniem, ponownie znacznie mniej gmin dokonało takiego zestawienia. Średnio dopiero co piąta gmina posiada spis firm (20,1%).

Każda gmina powinna być dumna ze swoich osiągnięć. Dlatego też zaleca się by JST publikowały informacje o uzyskanych tytułach, dyplomach, certyfikatach oraz nagrodach. Takie działania przyczyniają się do kreowania wizerunku oraz promocji gminy. Wyróżnienia gmin znalazły się w 168 stronach internetowych (24,5%). Interesującym faktem jest tendencja spadkowa tego wskaźnika w ciągu kilku ostatnich lat.

Pomoc dla przedsiębiorców w czasie kryzysu Covid-19 opierała się na działaniach organów centralnych i samorządowych. Gminy były często pierwszym źródłem kontaktu. Ważny w tej trudnej sytuacji był dobry przepływ informacji. Gminy mogły zatem gromadzić wszystkie niezbędne wiadomości (np. na temat kolejnych Tarcz) oraz wprowadzać własne inicjatywy (np. zwolnienie z podatku od nieruchomości). Okazało się, że po 2 latach od wybuchu pandemii prawie co czwarta gmina (23,6%) dokonała wpisów w tej sprawie, co jest wynikiem porównywalnym z rokiem poprzednim (24,1%).

W najnowszym raporcie trzeba było również uwzględnić obecny, kolejny kryzys – kryzys migracyjny związany z wybuchem wojny na Ukrainie. Polskie społeczeństwo oddolnie podejmowało wiele prób pomocy pokrzywdzonym, często bardzo chaotycznie. Gminy również angażowały się w różne akcje pomocowe. Jedną w podejmowanych działań było gromadzenie i porządkowanie wiarygodnych danych. Gminy na swoich witrynach dzieliły się informacjami nt. możliwości wsparcia potrzebujących, zbiorów żywności, środków medycznych itp. Wyniki badań wskazują, że aż 636 na 687 gmin publikowało takie dane (stanowi to 92,6% analizowanych jednostek). Dokładniejsza analiza tej tematyki zostanie omówiona w nowo utworzonym rozdziale w dalszej części raportu.

Ostatnim kryterium oceny była obserwacja rozwiązań unikatowych wprowadzanych przez gminy. Działania te miały być innowacyjne oraz zdaniem badaczy rekomendowane do wdrożenia w innych jednostkach. Znalaziono 102 gminy, które wprowadziły takie nowatorskie rozwiązania (14,8%). Szerszy komentarz w tej sprawie zostanie również poruszony w specjalnie utworzonym rozdziale.

## Ocena mailingowa gmin klasy A i B

*Maciej Górny, Przemysław Kurlandt, Oliwia Łaska*

Jednym z kluczowych aspektów projektu „Gmina na 5!” jest pomiar jakości odpowiedzi e-mail urzędów gmin na zapytania dotyczące założenia własnej działalności gospodarczej oraz jej prowadzenia na terenie gminy przez potencjalnych przedsiębiorców. Badanie to, tak jak w poprzednich edycjach, było przeprowadzane za pomocą metody tajemniczego klienta. Wiadomości e-mail zostały zredagowane przez badaczy nie tylko w języku polskim, ale także angielskim, co wynika z powszechności tego języka w środowisku biznesowym. Stąd, w zależności od wielkości jednostki samorządu terytorialnego stworzonych zostało sześć wersji maili - odpowiednio dla małych, średnich i dużych gmin, zarówno w języku polskim, jak i języku angielskim – aby propozycje biznesowe zawarte w treści wiadomości odpowiadały specyfice gminy.

Kontaktowanie się z gminą za pomocą wiadomości e-mail umożliwia przedsiębiorcom i inwestorom oszczędzenie czasu podczas przeprowadzania analizy rynku ze względu na możliwość jednoczesnego rozesłania wiadomości do kilku podmiotów. Dodatkowo, e-mail może okazać się metodą znacznie dogodniejszą niż osobista wizyta w urzędzie, szczególnie jeżeli miejsce zamieszkania interesanta znajduje się w znacznej odległości od danej gminy. Urzędnicy mają natomiast możliwość dokładniejszej analizy zapytania mailowego niż telefonicznego, a co za tym idzie, udzielenia bardziej szczegółowej i kompletnej odpowiedzi oraz dołączenie źródeł zewnętrznych (np. odnośników do stron administracji państwowej, informacji o możliwościach wsparcia finansowego czy linków do rejestrów nieruchomości dostępnych do wynajęcia na terenie gminy). Co istotne, z perspektywy urzędów wymiana mailowa z interesariuszami stała się względnie powszechną praktyką po wybuchu pandemii COVID-19 w 2020 roku. Sprawny kontakt mailowy z urzędami był kluczowy ze względu na wprowadzone restrykcje - oferował bezpieczną alternatywę pozyskania informacji względem osobistej wizyty w urzędzie. Biorąc zatem pod uwagę powszechne stosowanie oraz liczne korzyści wynikające z tej metody komunikacji, zdecydowano o uwzględnieniu oceny jakości maili wysyłanych przez urzędników gmin również w tym roku.

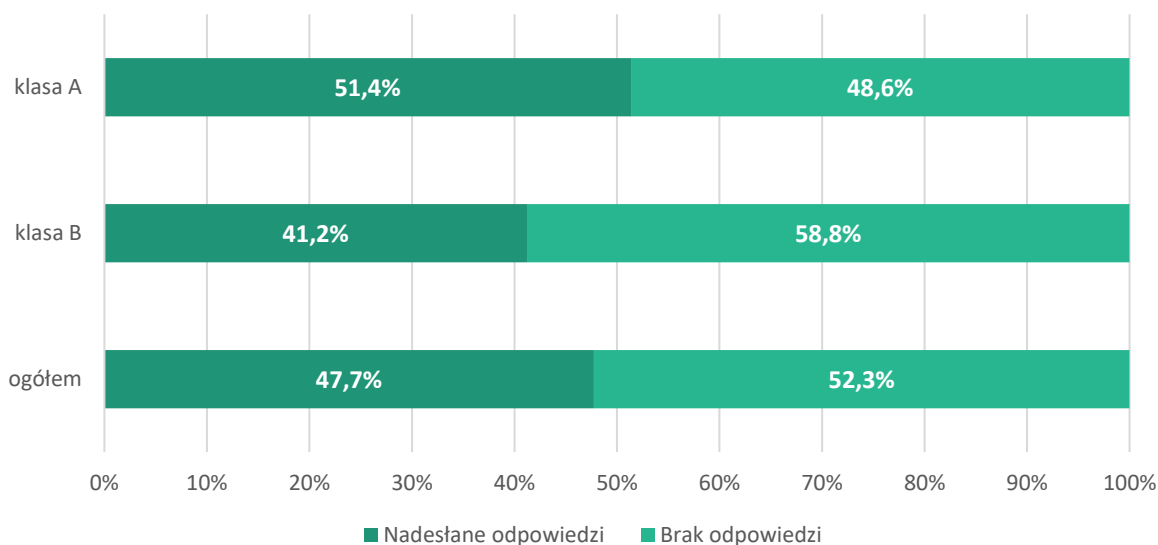
Czas poświęcony na odpowiedź oraz jej jakość mogą okazać się istotnym czynnikiem oddziaływającym na nawiązanie współpracy między przedsiębiorcą a gminą i może służyć jako wyznacznik jej atrakcyjności. Jeżeli trudności komunikacyjne pojawią się już przed rozpoczęciem działalności, potencjalny przedsiębiorca może zrazić się do danego urzędu i wybrać inne miejsce na swoją działalność. Badanie mailingu zrealizowane w ramach projektu „Gmina na 5!” miało na celu ewaluację odpowiedzi gmin na kilku płaszczyznach. Ze względu na fakt, że podczas pandemii jednostki administracji publicznej skoncentrowały się na obsłudze online, Badacze wyznaczyli maksymalnie 2 tygodnie na udzielenie odpowiedzi na przesłane zapytania. Punktowany był czas udzielenia odpowiedzi, a w przypadkach, gdy gmina przesłała odpowiedź po 14 dniach, otrzymywała punkty jedynie za nadeślanie odpowiedzi, tj. za umieszczenie danych kontaktowych. Ponadto urzędy mogły uzyskać punkty za obecność autorespondera, który stanowi potwierdzenie przesłanego zapytania i jego dostarczenie na właściwy adres. Oceniana była także dokładność i trafność odpowiedzi (merytoryczne odniesienie się do zadanych pytań). Nie dokonywano oceny wiadomości, jeśli nie była ona napisana w tym samym języku, co zapytanie klienta. Poniżej zaprezentowane zostały wyniki badania.

### Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim

Zasadniczym punktem analizy mailingowej jest sprawdzenie, czy otrzymano jakąkolwiek informację zwrotną od gminy. W przeprowadzonym badaniu 47,7% gmin odpowiedziało na zapytanie w języku polskim. Gminy z klasy A (51,4%) odpowiadały częściej niż z klasy B (41,2%). W odniesieniu do roku minionego odnotowano spadek procentowy gmin z klasy A odpowiadających na maile (w roku ubiegłym 80% gmin z klasy A odpowiedziało na maile w języku polskim) oraz wzrost liczby

odpowiedzi wśród gmin z klasy B (w roku ubiegłym 30% gmin z klasy B odpowiedziało na maile w języku polskim). Wyniki przedstawiono na poniższym wykresie.

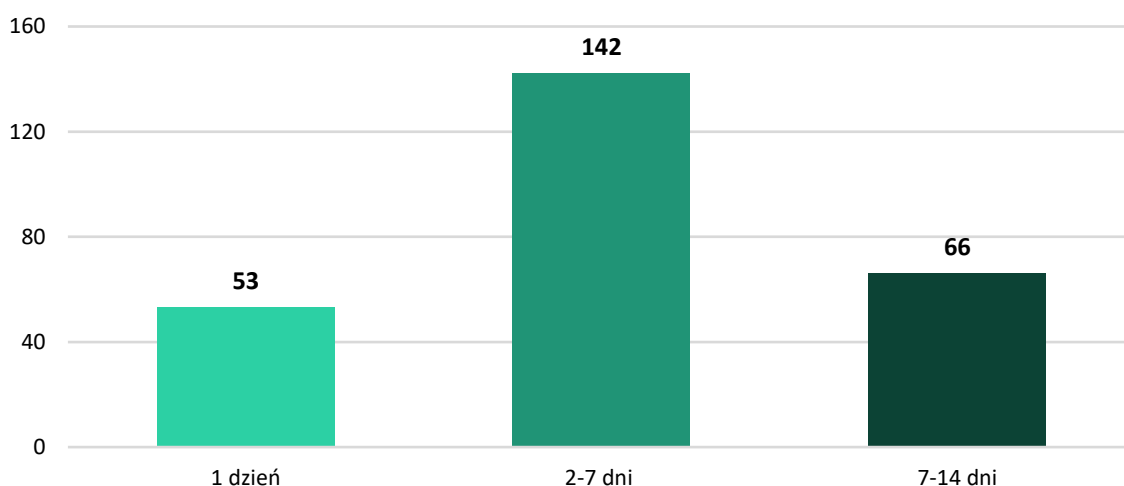
**Wykres 10. Odsetek odpowiedzi na korespondencję w języku polskim**



Źródło: Opracowanie własne

Następnym kryterium w ocenie mailingu był czas odpowiedzi na wiadomość od potencjalnego przedsiębiorcy. Szybka odpowiedź z urzędu gminy jest istotna ze względu na to, że znacznie przyspiesza założenie firmy i dopełnienie niezbędnych formalności. Również zbyt długi czas reakcji ze strony urzędu może stanowić czynnik zniechęcający do założenia firmy w danej gminie, może bowiem świadczyć o niskiej efektywności i szybkości reakcji urzędu. W przypadku obu klas gmin odpowiedzi najczęściej przychodziły w ciągu 2-7 dni kalendarzowych od momentu wysłania maila. Szczegółowe wyniki prezentuje poniższy wykres.

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



Źródło: Opracowanie własne

Kolejnym obszarem, który poddano analizie, była zawartość merytoryczna otrzymanych maili. Wiadomości napisano w sposób umożliwiający urzędnikowi udzielenie informacji na temat zasobów gminy, formalności niezbędnych do założenia firmy, wsparcia w rozpoczęciu działalności oferowanego nowym firmom oraz możliwości wykazania się wiedzą na temat gminy. Ponadto przyznawano dodatkowe punkty za podanie pełnych danych kontaktowych, tj. imienia i nazwiska,



adresu e-mail i numeru telefonu oraz istnienie autorespondera. W poniższej tabeli przedstawiono wyniki analizy jakości nadesłanych odpowiedzi.

**Tabela 4. Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim**

<b>Odsetek gmin, które:</b>	<b>ogółem</b>
odpowiedziały przy pomocy autorespondera	2,1 %
konstruktywnie odpowiedziały na pytania o zasoby gminy	53 %
konstruktywnie odpowiedziały na pytania o formalności	68,9 %
konstruktywnie odniosły się do tematu znajomości gminy	49,7 %
zamieściły dane kontaktowe	93 %

*Źródło: Opracowanie własne*

Jako pierwszy czynnik uwzględniany przy dokonywaniu analizy kontaktu mailowego z urzędem miasta i gminy wybrano odpowiedź autorespondera. Potencjalny interesant po odebraniu takiej informacji ma pewność, że jego email dotarł do urzędu, w przypadku wielu gmin email dodatkowo posiadał dane kontaktowe do urzędnika, co podnosi zaufanie do instytucji. Należy pamiętać, że wiadomość automatyczna nie zawiera treści merytorycznych, po jej otrzymaniu powinna zostać wysłana wiadomość spersonalizowana, ze szczegółowym wyjaśnieniem treści, o które pyta interesariusz. W ramach tegorocznego badania z tego typu rozwiązania zdecydowało się skorzystać 2,1% gmin, które odpowiadały na zapytanie, a w ubiegłej edycji było to 7%.

W edycji badania 2019/20 76% urzędników wysyłających odpowiedzi korzystało ze stopki z danymi kontaktowymi, w edycji 2020/21 - 82%, a obecnie odnotowano wynik 93%. Następnym uwzględnionym przy ocenianiu jakości mailingów kryterium było umieszczenie informacji dotyczących zasobów gminy, czyli wolnych lokali, działek i przestrzeni, w ramach których można w danym roku otworzyć nowy biznes, a także możliwości uzyskania ulg przy zakładaniu działalności gospodarczej. 49,7% gmin udzieliło na to pytanie zadowalającej odpowiedzi. Następnym pytaniem, na które odpowiadali urzędnicy, to pytanie o formalności, które musi spełnić początkujący przedsiębiorca - było to 68,9% odpowiedzi. Badacze w zapytaniu mailowym poprosili także o informacje na temat ilości podobnych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie gminy lub określenia, czy ich pomysł na firmę znajdzie zainteresowanie wśród mieszkańców gminy. 49,7% badanych gmin odpowiedziało wyczerpująco na to pytanie.

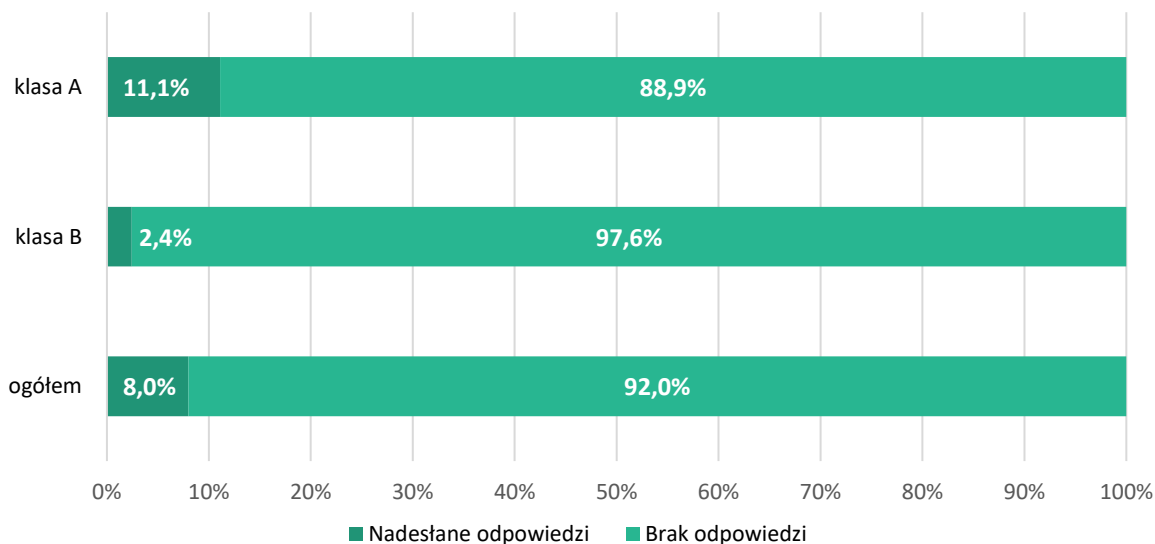
### **Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim**

Ważnym aspektem we współczesnym świecie jest komunikacja mailowa. Jest to związane przede wszystkim z ciągle postępującą globalizacją, jak również z pandemią COVID-19, która rozpoczęła się w Polsce w 2020 r. Oznacza to zwiększone zapotrzebowanie na komunikację przez Internet, a zwłaszcza maile. Ponadto wielokulturowość i zbliżanie się do siebie gospodarek powoduje konieczność posiadania umiejętności komunikacji w językach obcych. Najważniejszym takim językiem w biznesie jest niewątpliwie język angielski. Ponadto otwarte granice i łatwość w przemieszczaniu się między krajami dają możliwość prowadzenia biznesu w dowolnym miejscu. W związku z tym nieodłączną częścią badania jest ocenianie maili w języku angielskim. Między wysłaniem maili w języku polskim i angielskim został zachowany adekwatny odstęp czasowy w celu zapewnienia wiarygodności badania.

Pierwszą ważną kwestią jest responsywność gmin na zapytania interesariuszy. Aspekt ten obrazuje, czy gminy rzeczywiście są zainteresowane przyciąganiem nowych przedsiębiorców i inwestorów. Należy zauważyć, że zwrotność maili jest znacząco niższa niż w przypadku maili w języku polskim. Ponadto dużym mankamentem części odpowiedzi był fakt, że były one nadsyłane w języku polskim, co może prowadzić do zniechęcenia potencjalnych inwestorów do działalności w Polsce. Urzędnicy powinni pamiętać, że nie każda osoba z zagranicy rozważająca rozpoczęcie

działalności w naszym kraju postępuje się językiem polskim. Istotnym aspektem jest wyższy odsetek odpowiedzi na maile w gminach klasy A. Trzeba też podkreślić, że część gmin stosuje autorespondera, który ma za zadanie uniemożliwienie popełnienia błędu przy przepisywaniu maila, jak również potwierdzenie dostarczenia emaila do odbiorcy. Chociaż nadesłanie odpowiedzi przy wykorzystaniu autorespondera było znacząco niżej oceniane niż merytoryczna odpowiedź od urzędnika, gminy były uwzględnione w przedstawionych na wykresie odsetkach odpowiedzi. Łącznie oceniono 55 odebranych wiadomości, w tym 10 wysłanych wyłącznie jako autoresponder.

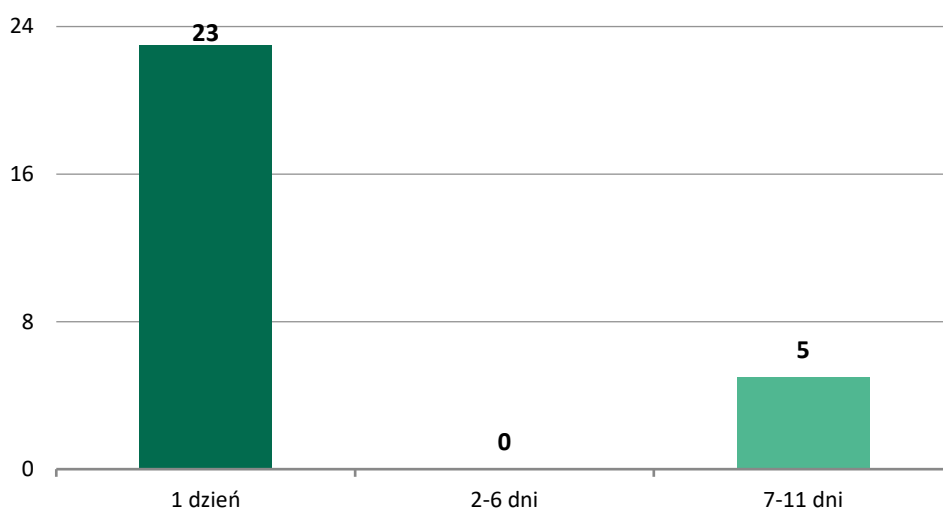
Wykres 12. Odsetek odpowiedzi na korespondencje w języku angielskim



Źródło: Opracowanie własne

Wysoce istotny jest czas, jaki potrzebuje gmina na udzielenie odpowiedzi. Działalność gospodarczą można rozpocząć dowolnego dnia, a w przypadku dłuższego czasu oczekiwania na odpowiedź taki przedsiębiorca traci cenny czas, który mógłby poświęcić na rozwój swojego biznesu i kontakt z klientem. W ciągu jednego dnia od wysłania zapytania w pełni odpowiedziały 23 gminy, między 7 a 14 dniem od wysłania - 5 gmin, natomiast żadna gmina nie odpowiedziała w terminie między 2 a 7 dni. Co istotne, w tym kryterium oceny nie uwzględniono odpowiedzi, które były zakwalifikowane jako autoresponder.

Wykres 13. Czas oczekiwania na odpowiedź w języku angielskim



Źródło: opracowanie własne

Jeśli chodzi o jakościową ocenę maili, można zaobserwować, że spora liczba gmin zawarła informację zwrotną odnośnie poszczególnych elementów zapytań przedsiębiorców. Jednakże czasami zdarzały się niewystarczające odpowiedzi lub pominięcie danego aspektu. 80% gmin, które odpowiedziały na maile w języku angielskim zamieściły pełną stopkę kontaktową lub dane kontaktowe.

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

<b>Odsetek gmin, które:</b>	<b>ogółem</b>
odpowiedziały przy pomocy autorespondera	23,6 %
konstruktywnie odpowiedziały na pytania o zasoby gminy	45,5 %
konstruktywnie odpowiedziały na pytania o formalności	50,9 %
konstruktywnie odniosły się do tematu znajomości gminy	43,6 %
zamieściły dane kontaktowe	80 %

*Źródło: Opracowanie własne*

## **Wnioski**

Podsumowując, w analizie maili badacze uwzględnili kryteria ilościowe, jak i jakościowe. Tak jak w poprzednich edycjach badania, głównym problemem pozostaje niski odsetek otrzymywanych odpowiedzi od gmin, szczególnie w przypadku wiadomości zredagowanych w języku angielskim. W dobie przyspieszonej przez pandemię digitalizacji działań administracji publicznej od urzędników gmin oczekuje się sprawnego i efektywnego odpowiadania na zapytania przesłane online. Niestety okazuje się, że gminy z klasy A odpowiadały rzadziej na maile po polsku niż w poprzednim roku. Cieszyć może natomiast wzrost odpowiedzi na maile w języku polskim wśród gmin z klasy B w porównaniu z zeszłą edycją badania. Warto zauważyć, że autoresponder pozostaje bardzo rzadką praktyką wśród polskich gmin.

Jeśli chodzi o maile w języku angielskim, to odsetek uzyskanych odpowiedzi był znacznie niższy niż w przypadku maili po polsku. Co ciekawe, część urzędów odpowiadała na maile napisane po angielsku w języku polskim, co czyniło je niezbyt użytecznymi z perspektywy zagranicznych przedsiębiorców. W ten sposób zostają zredukowane szanse na ulokowanie kapitału zagranicznego na obszarze gminy. Jeżeli polskie jednostki samorządu terytorialnego chcą być atrakcyjne dla inwestorów i biznesmenów z zagranicy to powinny być w stanie komunikować się z nimi w języku angielskim i podchodzić z należytą starannością do odpowiadania na ich zapytania. Biorąc pod uwagę, że potencjalny zagraniczny przedsiębiorca może nie być zaznajomiony z polskimi regulacjami oraz realiami, przy formułowaniu odpowiedzi warto dołożyć dodatkowych starań aby klarownie wyjaśnić niezbędne formalności i warunki prowadzenia działalności w Polsce.

Oceniając nadesłane maile można stwierdzić, że istnieją ogromne dysproporcje co do jakości odpowiedzi gmin. Podczas gdy niektórzy urzędnicy przesyłali formalne maile z wyczerpującymi odpowiedziami na każde zadane pytanie, inni ograniczali się do odpowiedzi w formie niepodpisanego maila z linkiem do strony rządowej. Do najczęściej powtarzających się problemów należały: tylko częściowa lub brak jakiegokolwiek odpowiedzi na zadane pytania, przesłanie odpowiedzi w formie pliku pdf bez żadnej treści, przesłanie jedynie linków do stron rządowych, brak lub niepełne dane kontaktowe oraz niespójna lub niezrozumiała odpowiedź. Należy jednak zauważyć, że znalazły się również gminy, w których poziom obsługi interesariuszy był na wysokim poziomie. Dla przykładu, niektórzy urzędnicy rozpoczynali maile od przywitania i spersonalizowanej wiadomości, a w treści maila w pełni i klarownie odpowiadali na zadane pytania. Były też maile zawierające interesujące i praktyczne wskazówki, których potencjalny przedsiębiorca mógłby nie uzyskać z innych źródeł, a były wysoce przydatne do prowadzenia biznesu na terenie danej gminy. Spora część gmin uwzględniała w swoich odpowiedziach odnośniki lub cytaty z uchwał i pism urzędowych, co podnosiło wiarygodność przekazanych informacji. Wymienione wyżej działania mogą świadczyć o chęci rozwoju gminy i jej otwartości na współpracę z potencjalnymi przedsiębiorcami i inwestorami.

Co istotne, część gmin mogła nie mieć szansy na udzielenie odpowiedzi na korespondencję, ponieważ maile mogły zostać odrzucone przez ustawienia filtrów, zabezpieczenia antyspamowe lub też funkcję blokowania domen, co tłumaczyłoby niski poziom responsywności wśród badanych gmin. Niemniej jednak, badacze zastosowali metody w celu zminimalizowania ryzyka trafienia maili do spamu. Proces redakcji oraz rozesłania maili przygotowany został w taki sposób, aby adekwatnie odtworzyć działania potencjalnego przedsiębiorcy. Dodatkowo, skrzynki mailowe zostały założone w wiarygodnych serwisach. Niektóre gminy powinny zatem zweryfikować zastosowane systemy antyspamowe, aby uniknąć sklasyfikowania wiadomości od potencjalnego przedsiębiorcy jako niechcianej poczty, np. przez użycie zbyt restrykcyjnych filtrów.

## Ranking gmin

Emilia Niewiarowska, Paulina Zalewska

### Wprowadzenie

Rok 2021, tak jak ubiegły, był specyficznym w stosunku do lat poprzednich. Funkcjonowanie w czasie pandemii SARS-CoV-2 spowodowało liczne zmiany w przestrzeni publicznej, do których społeczeństwo zaczęło się przyzwyczajać. Znacznie większym problemem stał się wybuch wojny na Ukrainie. Ze względu na obecną sytuację na świecie w tegorocznym badaniu uwzględnione zostały dotychczasowe aspekty badania wraz z odniesieniem do szczególnie istotnych obecnie kwestii.

Celem rozdziału jest omówienie metodyki, przedstawienie uzyskanych wyników z tegorocznej edycji badania oraz utworzenie 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”. Mianem „Złotej Gminy na 5!” uznane zostały jednostki wyróżniające się ponadprzeciętnymi wynikami minimalnie trzykrotnie z rzędu (tj. trzy kolejne edycje badania).

### Wybór zmiennych do rankingu

Utworzony ranking gmin powstał z wykorzystaniem zmiennych, które wykazują istotną rolę przy wyborze właściwej lokalizacji dla rozmieszczenia kapitału przez potencjalnych inwestorów lub przedsiębiorców. Zespół dołożył wszelkich starań przy selekcji kryteriów, które wyznaczają odzwierciedlenie czynników wspierających biznes, a także determinują poszczególne gminy do działań upowszechniających rozwój przedsiębiorczości. Wykorzystane zmienne mają swe źródło w trzech elementach składowych badania:

- > Oceny witryn internetowych (OWI);
- > Ocena odpowiedzi na maile w języku polskim;
- > Ocena odpowiedzi na maile w języku angielskim.

Do uzyskania możliwe było maksymalnie 45 punktów, po 15 pkt z każdej części. Wszystkie składowe badania wchodziły do rankingu z jednakową wagą.

W kwestii badającej Oficjalne Witryny Internetowe (OWI) wytypowano 15 obiektywnych kryteriów, które według Zespołu stanowiły kluczowe znaczenie w związku z pierwszym kontaktem inwestora z wybraną gminą. Wszelkie zagadnienia oceniane były w formie zero-jedynkowej, na zasadzie „czy dane informacje znajdują się na stronie internetowej czy też nie”. Sposób oceny miał bezpośredni wpływ na punktację – jak wcześniej wspomniano zdecydowana większość pytań oceniana była w skali 0 lub 1. Wyjątki stanowiły pytania:

- > „Czy istnieje wersja anglojęzyczna?”
- > „Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?”

Pytania te odnosiły się do jakości tłumaczenia strony. Nie uwzględniane było tłumaczenie przy wykorzystaniu automatycznego translatora. Skali podlegały tylko tłumaczenia administratorów, które przedstawiają się następująco:

- > niska jakość – 0,5 punktu,
- > niepełne treści – 0,5 punktu,
- > rzetelne przetłumaczenie pełnego serwisu – 1 punkt.

Tabela 6. Metodyka oceny witryn internetowych

Pytanie:	liczba punktów w przypadku odpowiedzi, takiej jak:		
	1	0,5	0
Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?	tak	-	nie
Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?	tak	-	nie
Czy adres e-mail jest usytuowany 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 (pełen serwis)	tak (niepełna treść)	nie
Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?	tak (pełen serwis)	tak (niepełna treść)	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 (ze zdjęciem i/lub mapą)	tak (bez zdjęć lub mapy)	nie
Czy przez stronę możliwy jest dostęp do spisu lokalnych firm?	tak	-	nie

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej przedstawione tabele uwzględniają odpowiedzi poszczególnych gmin na maile od tajemniczego potencjalnego inwestora. Przy ocenie brany pod uwagę był czas udzielenia odpowiedzi oraz jej jakość. Z uwagi na pandemię działania zostały przeniesione na poziom zdalny, a tym samym badacze sprawdzali, w jaki sposób odbywa się to w poszczególnych gminach. Badacze w tegorocznej edycji szczególną uwagę zwrócili na czas udzielenia odpowiedzi. Maksymalny czas na odpowiedź wyznaczono na 14 dni kalendarzowych (przy czym, jeśli ostatni dzień przypadał na sobotę lub niedzielę, przedłużano czas odpowiedzi do najbliższego poniedziałku). Gminy, które odpowiedziały na korespondencję przekraczając termin, inaczej niż w poprzednim roku, dostawały 2 punkty jedynie za nadesłanie odpowiedzi (dane kontaktowe). Ocenie nie podlegały maile napisane w innym języku niż zapytanie potencjalnego inwestora.

**Tabela 7. Metodyka oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail**

Pytanie	liczba punktów w przypadku odpowiedzi takiej jak:				
	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)? / także w przypadku odpowiedzi nadesłanych po terminie	-	-	tak	-	nie

Źródło: Opracowanie własne

### Ranking „Gmina na 5!”

Ustalono zostały następujące warunki, pozwalające na wyróżnienie jednostki samorządu terytorialnego 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 wg następujących kryteriów:
  - a) Sumaryczna ocena wyróżnionej gminy była wyższa niż średnia i odchylenie standardowe. W przeprowadzonym badaniu wartości wynosiły kolejno: 12,29 oraz 6,31, a ich suma 18,60.
  - b) W badaniu jednostki uzyskały powyżej 50% punktów możliwych do zdobycia (tj. ponad 22,5 pkt).

W tegorocznej edycji, tak jak w poprzednich latach, kluczowe okazało się kryterium osiągnięcia więcej niż połowy możliwych do zdobycia punktów. Jednostki o liczbie punktów przekraczającej 22,5 pkt (tj. co najmniej 23 pkt) zostały wyróżnione tytułem „Gmina na 5!”. Dodatkowo przyznane zostało wyróżnienie „Złota Gmina na 5!”. Zdobyć tego tytułu nie wynikało wyłącznie z bieżącego rankingu, a jest wynikiem uzyskania tytułu „Gmina na 5!” minimum trzykrotnie z rzędu. Wyróżnienie „Złota Gmina na 5!” ma na celu promowanie jednostek wyróżniających się utrzymywaniem na wysokim poziomie jakości obsługi inwestorów i przedsiębiorców. 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 badania najwyższy sumaryczny punktowy wynik uzyskały gminy Człuchów i Gdynia - po 36 punkty, co stanowi 80% punktów możliwych od uzyskania. Trzy kolejne lokaty zajmują gminy Mielec z sumą 34,5, Sosnowiec z liczbą punktów 33 oraz Kraków 32,5 punktu. Żadna gmina w tym roku nie uzyskała 100% punktów z części mailingowej.

Spośród „Gmin na 5!” specjalne miano „Złota Gmina na 5!” uzyskały następujące jednostki: Człuchów, Sosnowiec, Kraków, Rydułtowy, Warszawa: Ochota, Warszawa: Żoliborz, Siemianowice Śląskie, Łomża, Łódź, Poniatowa, Gliwice oraz Ostrowiec Świętokrzyski.

**Tabela 8. 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	12	11	13	36
Sosnowiec	11	11	11	33
Kraków	10,5	11	11	32,5
Rydułtowy	12	9	11	32
Warszawa: Ochota	9,5	11	11	31,5
Warszawa: Żoliborz	10	9	11	30
Siemianowice Śląskie	10,5	5	11	26,5
Łomża	12,5	13	0	25,5
Łódź	12,5	9	2	23,5
Poniatowa	12,5	11	0	23,5
Gliwice	10	13	0	23
Ostrowiec Świętokrzyski	12	11	0	23
Gdynia	12	13	11	36
Mielec	12,5	9	13	34,5



Warszawa: Praga-Północ	10	11	11	32
Rzeszów	12,5	9	9	30,5
Warszawa: Bielany	10	9	11	30
Konin	10	9	11	30
Tychy	12	9	9	30
Bełchatów	8,5	11	9	28,5
Warszawa: Rembertów	8,5	9	11	28,5
Bydgoszcz	10	9	9	28
Warszawa: Bemowo	11	7	9	27
Głogów	9	7	11	27
Warszawa: Śródmieście	9	11	7	27
Inowrocław	12	11	2	25
M.st. Warszawa	10	13	2	25
Środa Śląska	12	13	0	25
Bytom	11	11	2	24
Ełk	13	11	0	24
Opole	11	13	0	24
Piekary Śląskie	13	11	0	24
Siechnice	13	11	0	24
Świecie	13	2	9	24
Brwinów	10,5	13	0	23,5
Hrubieszów	10,5	13	0	23,5
Liszki	10,5	13	0	23,5
Lublin	12,5	11	0	23,5
Nowy Dwór Mazowiecki	10,5	13	0	23,5
Piaseczno	12,5	11	0	23,5
Zielonki	10,5	11	2	23,5
Będzin	10	0	13	23
Dobczyce	10	13	0	23
Józefów	12	11	0	23
Legnica	12	9	2	23
Lubartów	12	11	0	23
Łuków	10	13	0	23
Płock	12	0	11	23
Rybnik	12	0	11	23
Trzebinia	12	11	0	23
Wyszków	10	11	2	23
Zabrze	12	9	2	23
Zgorzelec	12	11	0	23
Zielona Góra	10	11	2	23

Źródło: opracowanie własne.

Poniższa tabela przedstawia zestawienie województw na terenie, których znajdują się gminy wyróżnione tytułem. Największą liczbę nagrodzonych gmin występuje w województwie Mazowieckim (14) oraz Śląskim (10). Największy odsetek nagrodzonych gmin przypada na województwo Kujawsko-

pomorskie (17%) oraz Lubelskie i Mazowieckie (15%). W województwie Zachodniopomorskim żadna gmina nie znalazła się w gronie wyróżnionych.

**Tabela 9. Liczba gmin nagrodzonych tytułem „Gmina na 5!” w podziale na województwa**

Województwo	Liczba nagrodzonych gmin	Liczba gmin	Odsetek nagrodzonych gmin
Dolnośląskie	5	86	6 %
Kujawsko-pomorskie	3	18	17 %
Lubelskie	5	33	15 %
Lubuskie	1	14	7 %
Łódzkie	2	33	6 %
Małopolskie	5	69	7 %
Mazowieckie	14	93	15 %
Opolskie	1	19	5 %
Podkarpackie	2	25	8 %
Podlaskie	1	21	5 %
Pomorskie	2	41	5 %
Śląskie	10	115	9 %
Świętokrzyskie	1	18	6 %
Warmińsko-mazurskie	1	22	5 %
Wielkopolskie	1	49	2 %
Zachodniopomorskie	0	30	0 %

Źródło: Opracowanie własne.

## Podsumowanie

W tegorocznej edycji rankingu przebadano 687 jednostek, z czego tytułem „Gminy na 5!” zostały nagrodzone 54, a to o 37 mniej niż w roku ubiegłym. Średnia liczba punktów zdobytych przez gminy wynosiła 12,29 punktu.

Najwięcej nagrodzonych gmin znajduje się w województwie mazowieckim (14) oraz śląskim (10). Biorąc pod uwagę odsetek, największy udział nagrodzonych gmin zanotowano w województwach kujawsko-pomorskim (17%) oraz ex aequo Lubelskim i Mazowieckie (15%). Ogólnie tytuł „Gminy na 5!” otrzymało 7,8% ocenianych gmin – to o blisko 5,7 p.p. mniej niż przed rokiem.

Pierwszą piątkę rankingu stanowiły gminy miejskie – Gdynia, Człuchów, Mielec, Sosnowiec i Kraków. W rankingu wyróżnione zostało również 12 „Złotych Gmin” – Człuchów, Sosnowiec, Kraków, Rydułtowy, Warszawa: Ochota, Warszawa: Żoliborz, Siemianowice Śląskie, Łomża, Poniatowa, Gliwice oraz Ostrowice Świętokrzyskie.

## **Innowacje i dobre praktyki w obszarze wspierania interesariuszy gminy**

*Adriana Baranowska, Dominika Gieras, Anna Mempel-Śnieżyk*  
wsparcie merytoryczne: Tomasz Pilewicz

### **Wstęp**

*Anna Mempel-Śnieżyk*

Tegoroczna edycja badań w zakresie innowacji i dobrych praktyk w obszarze wspierania inwestycji przez samorządy lokalne to kontynuacja badań ukierunkowanych na pozyskanie oraz podniesienie jakości obsługi poszczególnych grup interesariuszy przez gminy tj.: inwestorów, przedsiębiorców, turystów oraz mieszkańców. Internetowe badania techniką audytu elektronicznego oficjalnych portali internetowych gmin, w ramach przedsięwzięcia Gmina na 5!, wskazują na wzrost świadomości władz lokalnych w zakresie stosowania różnorodnych i coraz to nowszych narzędzi wykorzystywanych przez gminy w celu interakcji z interesantami rozwoju lokalnego. Praktyki przedstawione w niniejszym raporcie szczególnie zwróciły uwagę autorów ze względu na wyjątkową formę oraz sposób wzbudzania interakcji i zdaniem autorów mogą stać się bodźcem do zintensyfikowania komunikacji z interesariuszami gminy. Sprawna komunikacja z lokalnymi interesariuszami gminy i dostęp do informacji, w dobie konieczności szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu gmin wydają się być konieczne. Z gmin, które zajęły najwyższe miejsca w tegorocznym rankingu, w niniejszym rozdziale wyróżniły się Kraków, Rydułtowy, Poniatowa, Gdynia, Siechnice, Hrubieszów, Liszki oraz Płock. Chcielibyśmy wskazać te, które zachęciły swoich interesariuszy do interakcji tworząc możliwość zapoznania się z informacjami oraz zgłaszania problemów online.

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

*Adriana Baranowska, Dominika Gieras*

Jednym z podmiotów niewątpliwie wpływającym na wzrost gospodarczy gminy, a w efekcie na jej rozwój (rozwój gminy i wzrost gospodarczy) są przedsiębiorcy. Z punktu widzenia badania to jedna z najważniejszych grup interesariuszy. Dlatego też władze lokalne podejmują działania w kierunku ich przyciągania, jak i podnoszenia jakości obsługi przedsiębiorców. Między innymi działania gmin warunkują lokalizację kolejnych przedsięwzięć. Ważnymi rozwiązaniami w zakresie podejmowanych działań są także te z obszaru sprawnej komunikacji z przedsiębiorcą czy inwestorem oraz udzielane wsparcie, wpływając tym samym na atrakcyjność inwestycyjną. Atrakcyjność inwestycyjna w przypadku decyzji lokalnych jest zdecydowanie istotnym aspektem wizerunku jednostek samorządu.

### **Jednostka poświęcona wsparciu przedsiębiorczości**

Jednym z większych wyzwań, z którymi musi zmierzyć się każda gmina jest zachęcenie inwestorów do rozpoczęcia działalności gospodarczej na ich terenie. Miasto Toruń (woj. kujawsko-pomorskie) aktywnie pozyskuje inwestorów zewnętrznych przez jednostkę miejską Centrum Wsparcia Biznesu, która oferuje pomoc na całym etapie procesu inwestycyjnego, a także sprawuje kompleksową opiekę poinwestycyjną. Podobne działania podjęła także gmina Hrubieszów (woj. lubelskie), która w specjalnej zakładce „Wsparcie dla inwestora” oferuje pomoc w znalezieniu odpowiedniej lokalizacji i obsłudze administracyjnej, jest źródłem informacji o zachętach inwestycyjnych i podatkowych oraz posługuje się nią jako formą promocji terenów inwestycyjnych Miasta. Centrum Wsparcia Biznesu funkcjonuje także na terenie gminy Dębno (woj. małopolskie), miasta Szczecinek (woj. zachodniopomorskie) czy miasta Kraków (woj. małopolskie).

Rysunek 1. Logotyp „Centrum Wsparcia Biznesu” miasta Toruń (woj. kujawsko-pomorskie)



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Toruń, <https://www.torun.pl/pl/rozwoj/centrum-wsparcia-biznesu-w-toruniu>, dostęp: 30.04.2022.

W kontekście włączającego, lokalnego podejścia do tworzenia warunków rozwoju przedsiębiorczości Prezydent Miasta Świętochłowice (woj. śląskie), na podstawie zarządzenia, powołał Radę Biznesu, pełniącą funkcję opiniodawczo-doradczą w sprawach związanych z rozwojem gospodarczym miasta, reprezentacją lokalnego środowiska gospodarczego oraz wspieraniem planów i działań gospodarczo-rozwojowych. To godna wyróżnienia inicjatywa umożliwiająca kreowanie kierunków rozwoju zgodnie z lokalnym zapotrzebowaniem i opinią przedstawicieli organizacji samorządu gospodarczego, organizacji pracodawców, instytucji otoczenia biznesu czy instytucji badawczo-rozwojowych.

Rysunek 2. Zarządzenie Prezydenta Miasta Świętochłowice (woj. śląskie)



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Świętochłowice, <https://swietochlowice.pl/biznes/rada-biznesu/>, dostęp: 30.04.2022.

#### Wsparcie dla przedsiębiorców z niepełnosprawnościami

Godną wyróżnienia praktyką jest oferowanie wsparcia dla ambitnych osób z niepełnosprawnościami, które mimo trudności, chcą zostać przedsiębiorcami. Poświęconą dla nich specjalną zakładkę w witrynie internetowej wygospodarowało miasto Lubań (woj. dolnośląskie).

**Rysunek 3. Wpis z zakładki „Wsparcie samozatrudnienia osób niepełnosprawnych” na witrynie miasta Lubań (woj. dolnośląskie)**

## Wsparcie samozatrudnienia osób niepełnosprawnych

**Środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej**

**Kto może ubiegać się o pomoc**

Osoba niepełnosprawna zarejestrowana w Powiatowym Urzędzie Pracy jako bezrobotna albo poszukująca pracy niepozostająca w zatrudnieniu może otrzymać ze środków Państwowego Funduszu Osób Niepełnosprawnych, jednorazowo środki na podjęcie działalności gospodarczej, rolniczej albo na wniesienie wkładu do spółdzielni socjalnej w wysokości określonej w umowie zawartej ze starostą, jeżeli nie otrzymała środków publicznych na ten cel.

**Warunki udzielania pomocy**

Zawarcie umowy ze starostą o przyznanie środków na rozpoczęcie działalności Gospodarczej.  
Rozpatrując wniosek o przyznanie środków starosta bierze pod uwagę:

1. przewidywane efekty ekonomiczne przedsięwzięcia, na które mają być przeznaczone środki;
2. popyt i podaż lokalnego rynku na planowaną działalność;
3. kalkulację wydatków na uruchomienie działalności w ramach wnioskowanych środków;

Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Lubań, <http://luban.pl/1209>, dostęp: 30.04.2022.

### Możliwość poznania rynku, konkurencji oraz popytu na pracę


Przed rozpoczęciem działalności gospodarczej przedsiębiorcy starają się poznać zapotrzebowanie na rynku oraz poszukują informacji o konkurencyjnych firmach. Informacje te są niezwykle cenne w planowaniu biznesu. Określenie niszy na rynku może okazać się kluczowe dla powodzenia zakładanej działalności. Gmina Cieszyn (woj. śląskie) wyszła naprzeciw temu problemowi publikując w swojej witrynie informacje o przedsiębiorcach działających na terenie gminy. Ciekawym rozwiązaniem jest również opublikowany na tej samej stronie „Barometr zawodów”, który przedstawia prognozę zapotrzebowania na pracowników w 2022 roku.

**Rysunek 4. Struktura cieszyńskiej przedsiębiorczości gminy Cieszyn (woj. śląskie)**

**Dane z raportów Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej o przedsiębiorcach działających na terenie Gminy Cieszyn**

Ilość wpisów dla głównego miejsca wykonywania działalności:		Przedsiębiorstwa pod względem rodzaju wykonywanej działalności	Ilość przedsiębiorstw w ewidencji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AKTYWNE</li> <li>• W formie spółek</li> <li>• Zawieszono</li> <li>• Działalność nierozpoczęta</li> <li>• Suma</li> </ul>	2605 150 440 21 3216	Sprzedaż detaliczna prowadzona przez domy sprzedaży wysyłkowej lub Internet	1009
Liczba przedsiębiorców pod względem płci: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kobiety</li> <li>• Mężczyźni</li> </ul>	2305 3471	Pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona poza siecią sklepową, straganami i targowiskami	775
Liczba działalności w rejestrze po przeważającym kodzie PKD wg rodzaju i sekcji PKD: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych w tym motocykle</li> <li>• Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna</li> <li>• Budownictwo</li> </ul>	749 338 331	Transport drogowy towarów	723
		Pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach	701
		Wykonywanie pozostałych robót budowlanych wykończeniowych	606
		Sprzedaż detaliczna pozostałych wyrobów prowadzona na straganach i targowiskach	531

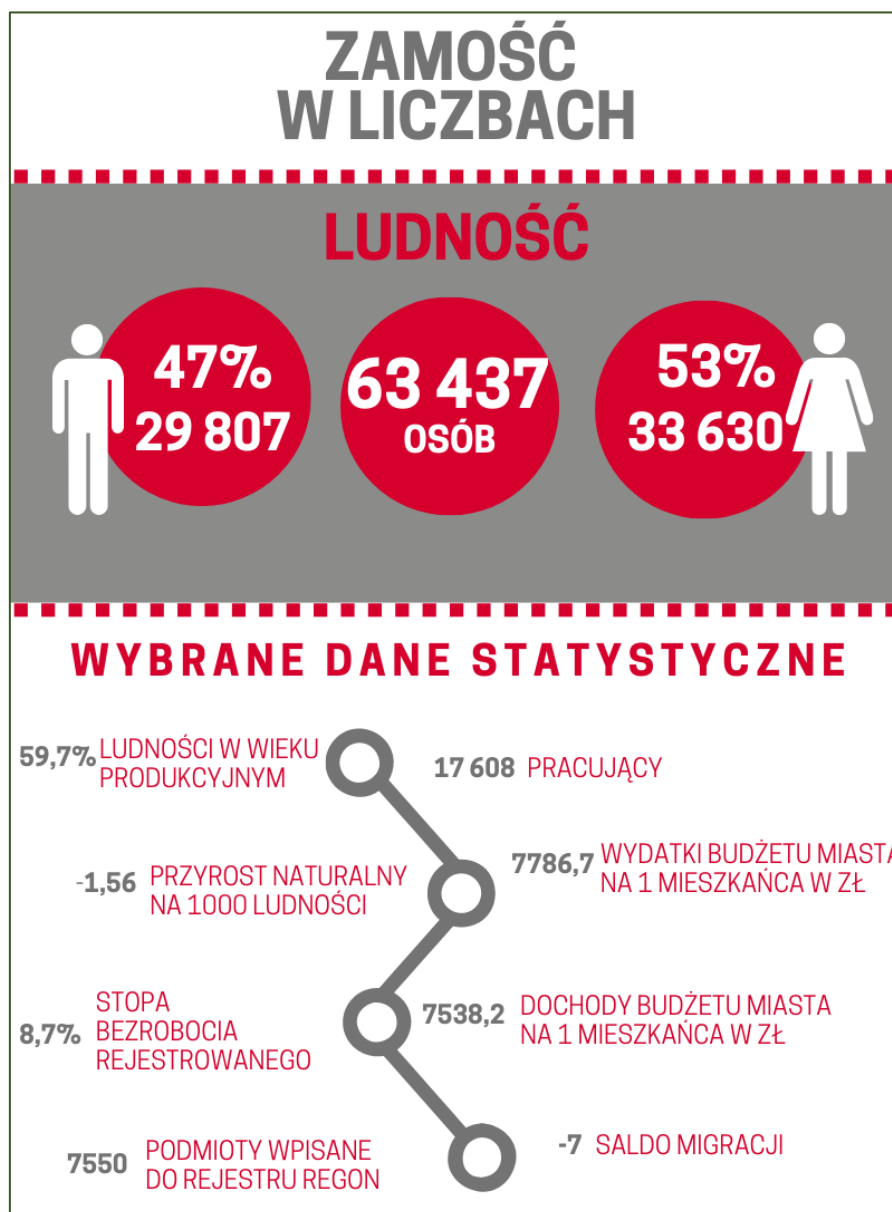
Dane na dzień 23.03.2021



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Cieszyn, <https://www.cieszyn.pl/stefa-biznesu/pages/1144,%20struktura-cieszyńskiej-przedsiębiorczości>, dostęp: 30.04.2022.

Wśród interesujących przyszłego przedsiębiorcę danych mogą znaleźć się także informacje dotyczące rynku pracy na terenie gminy, struktury wieku mieszkańców, liczby odwiedzających region turystów. Tego typu informacje udostępnia miasto Zamość (woj. lubelskie). Co więcej, dane są przedstawione w czytelnej, atrakcyjnej graficznie formie.

Rysunek 5. Grafika przedstawiająca wybrane lokalne dane statystyczne na witrynie miasta Zamość (woj. lubelskie)

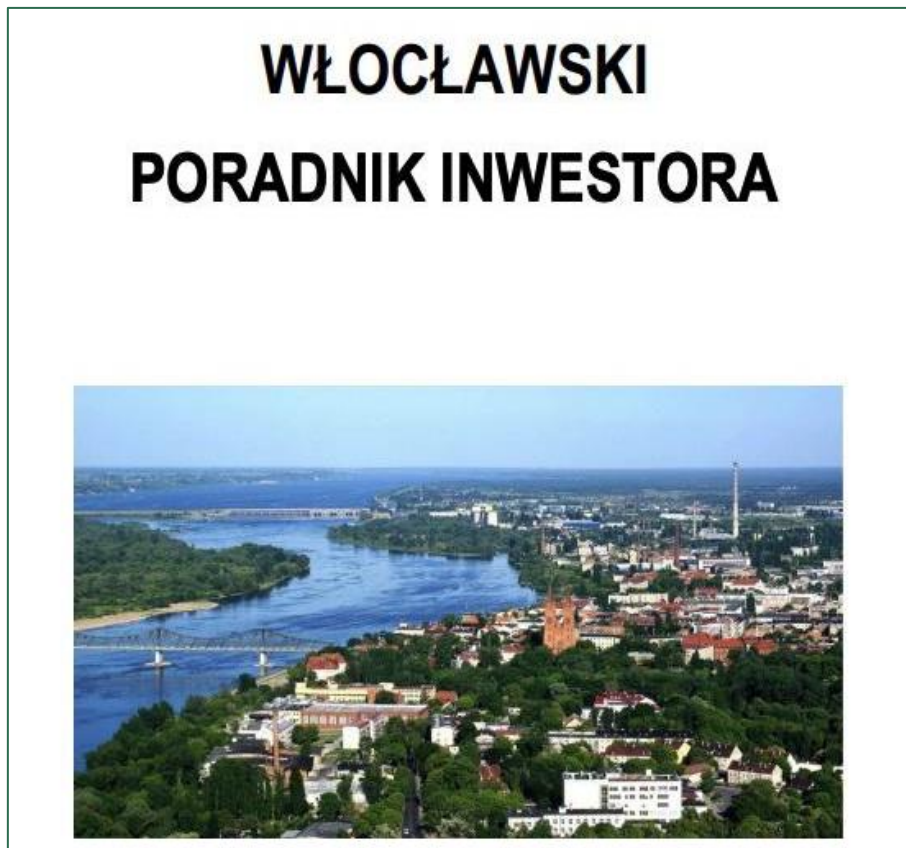


Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Zamość, <https://www.investin.zamosc.pl/pl/o-zamosciu.html#dane-statystyczne>, dostęp: 30.04.2022.

#### Lokalny poradnik inwestora

Inną wartą wyróżnienia praktyką wykazało się miasto Włocławek (woj. kujawsko-pomorskie), które chcąc wyjść naprzeciw przedsiębiorcom planującym inwestycje opublikowało na swojej stronie internetowej „Włocławski Poradnik Inwestora”. Opracowanie w kompleksowy sposób opisuje niezbędne do przejścia procedury konieczne dla rozpoczęcia inwestycji. Opis każdego etapu zawiera informacje na temat wymaganych dokumentów, miejsca ich złożenia, opłat, czasu załatwienia sprawy oraz podstawy prawnej. W kontekście zasługujących na wyróżnienie, kompleksowych publikacji zachęcamy do dbania o aktualizację oraz o uzupełnianie ich o bieżące zmiany prawne.

Rysunek 6. Włocławski Poradnik Inwestora miasta Włocławek (woj. kujawsko-pomorskie)



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Włocławek, [https://investin.wloclawek.eu/strona-3653-poradnik\\_inwestora.html](https://investin.wloclawek.eu/strona-3653-poradnik_inwestora.html), dostęp: 30.04.2022.

#### Newsletter dla przedsiębiorcy

Sprawny przepływ informacji jest niezbędny w procesie komunikacyjnym z interesariuszami. Ciekawe rozwiązanie na swojej stronie internetowej w tym zakresie wprowadziła gmina Tarnów (woj. małopolskie), oferując możliwość subskrypcji aktualnych wydarzeń biznesowych w okolicy.

Rysunek 7. Newsletter „biznes w Tarnowie” miasta Tarnów (woj. małopolskie)

The image is a screenshot of a web form for newsletter subscription. At the top, it says 'Zapisz się do newslettera „Biznes w Tarnowie”'. Below this, there is a short paragraph: 'Na Twoją pocztę zostanie wysłany mail z linkiem potwierdzającym subskrypcję. Jeśli nie otrzymasz wiadomości w ciągu kilku minut, sprawdź folder "SPAM".' There is an 'Email' label above a text input field containing the placeholder 'Twój adres e-mail'. Below the input field is a checkbox with the text 'Zapoznałem się i akceptuję Regulamin oraz [Politykę Prywatności](#)'. At the bottom center is a blue button with the white text 'Zapisz mnie!'. In the bottom right corner, there is a small logo of a globe.

Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Tarnów, <https://tarnow.pl/Dla-firm-i-inwestorow/Newsletter-Biznes-w-Tarnowie>, dostęp: 30.04.2022.

## Cykliczne dawki wiedzy

Dobłą praktyką jest również dbanie o lokalnych przedsiębiorców przez organizowanie spotkań z doświadczonymi ekspertami. To nie tylko okazja do pogłębiania wiedzy, ale także możliwość integracji lokalnych przedsiębiorców. Takim rozwiązaniem może się pochwalić miasto Płock (woj. mazowieckie), które w ten sposób bada potrzeby i oczekiwania przedsiębiorców, a także diagnozuje bariery, z jakimi muszą się oni zmierzyć.

**Rysunek 8. Grafika promująca cykl spotkań dla innowatorów i przedsiębiorców na witrynie internetowej miasta Płock (woj. mazowieckie)**



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Płock, <http://rozwojmiasta.plock.eu/?p=10542>, dostęp: 30.04.2022.

## Szkolenia dla przedsiębiorców i nie tylko

Cykle szkoleń mogą z czasem przyjąć formę projektów edukacyjnych. W mieście Piła (woj. wielkopolskie) organizowany jest projekt Piłska Akademia Umiejętności. Jest on skierowany do piłskich przedsiębiorców oraz uczniów szkół średnich. W ramach zajęć przekazywana jest wiedza z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw, a także organizowane są warsztaty tworzenia planów marketingowych czy filmów reklamowych. To ciekawa praktyka umożliwiająca współpracę lokalnych przedsiębiorców z młodymi osobami pełnymi pomysłów na działania firmy oraz budowę czy wzmocnienie marki.

**Rysunek 9. Grafika promująca Piłską Akademię Umiejętności miasta Piła (woj. wielkopolskie)**



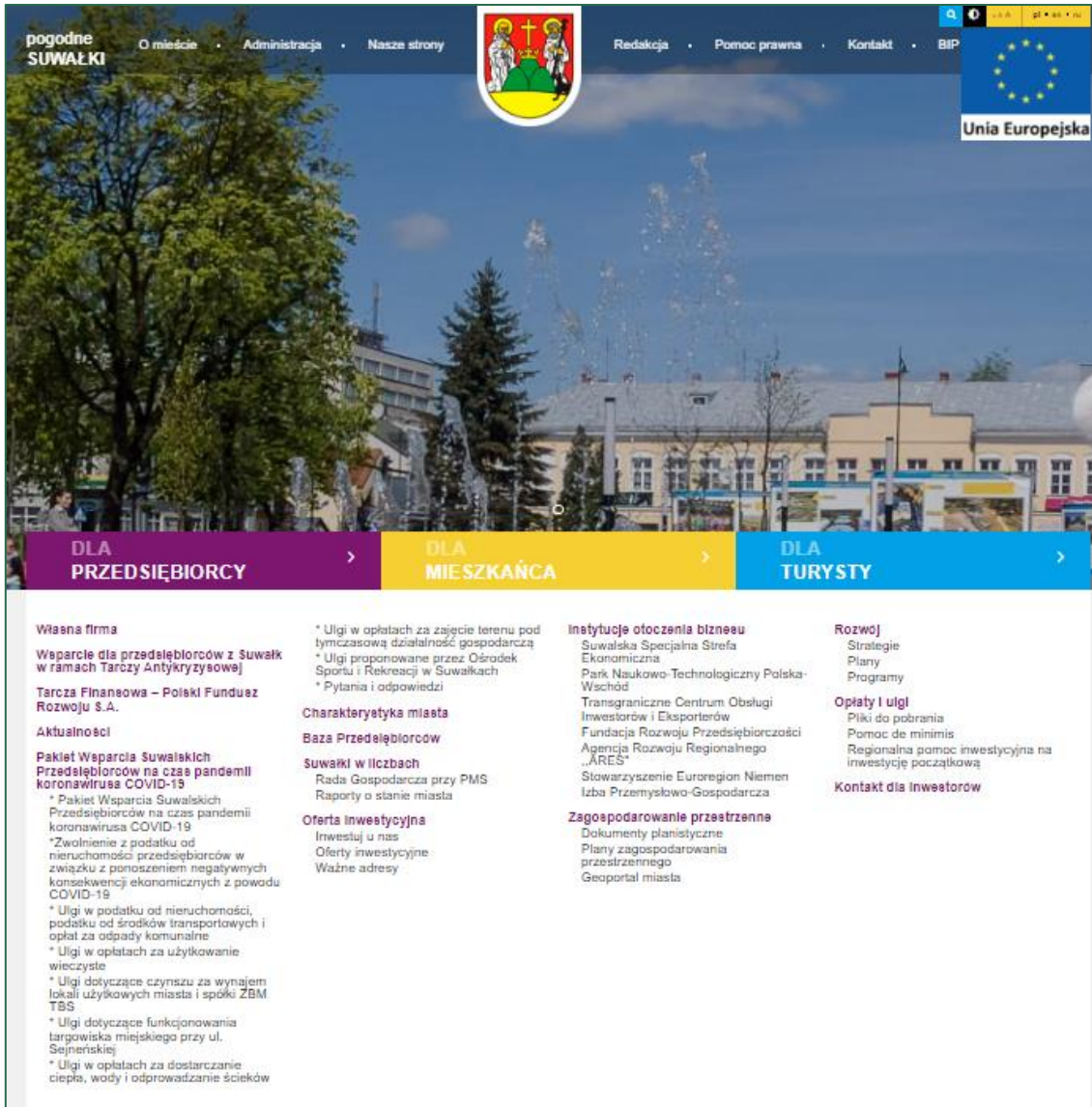
Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Piła, <https://inwestpark.pila.pl/pilska-akademia-umiejtnosci/>, dostęp: 30.04.2022.



## Dostarczenie użytecznych dla przedsiębiorców i inwestorów informacji i danych

Ważnym elementem komunikacji między gminą, a przedsiębiorcami jest bogata witryna internetowa. Bieżące aktualizacje oraz czytelna i użyteczna treść zachęcają inwestorów do prowadzenia biznesu na terenie danej gminy. O wszystkie te aspekty zadbało miasto Suwałki (woj. podlaskie), prezentując na swojej stronie osobną zakładkę poświęconą przekazywaniu bieżących informacji przedsiębiorcom. Podobne rozwiązanie na swojej stronie zastosowało miasto Tarnowskie Góry (woj. śląskie), a także gmina Żarów (woj. dolnośląskie).

Rysunek 10. Zakładka „Dla Przedsiębiorcy” na witrynie miasta Suwałki (woj. podlaskie)



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Suwałki, <https://um.suwalki.pl/>, dostęp: 30.04.2022.

## Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności turystycznej

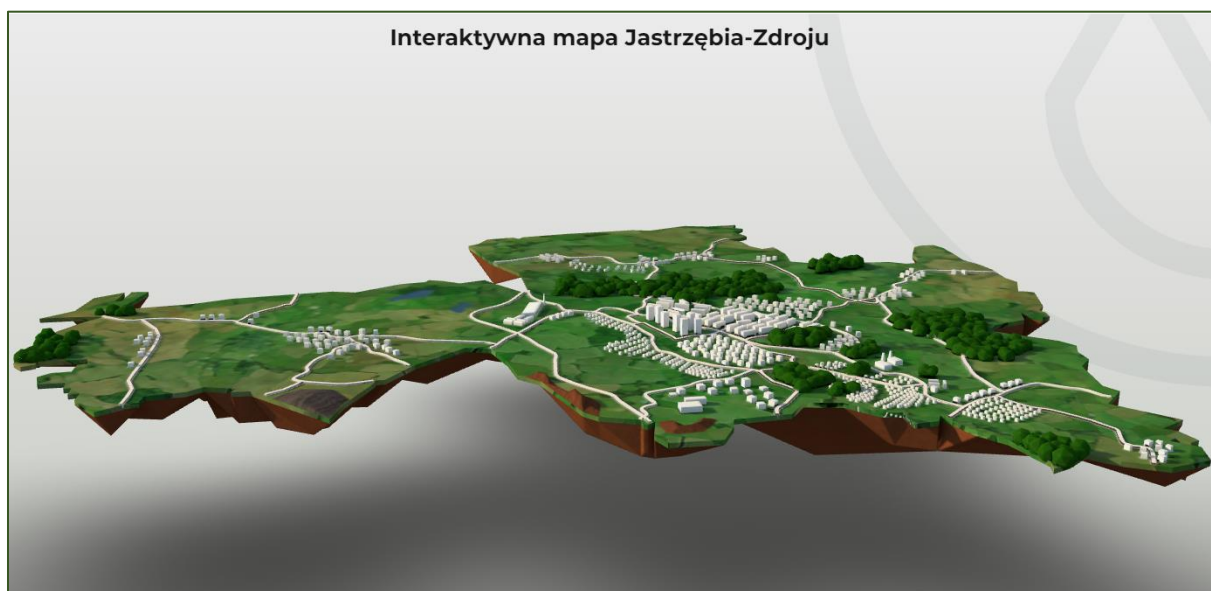
Adriana Baranowska

Turyści stanowią kolejną ważną grupę interesantów z punktu widzenia gmin. Przede wszystkim dlatego, że turystyka to istotny sektor gospodarki, który niewątpliwie oddziałuje na jednostki samorządu terytorialnego. Aspekty ekonomiczne i rozwojowe wielu miejscowości zależą od liczby odwiedzających ich region.

### Interaktywne modele miejscowości

Środki masowego przekazu, w tym portale internetowe, stanowią największe źródło informacji. Intuicyjna i dostosowana wizualnie witryna internetowa stanowi wizytówkę niejednej gminy. Współcześnie w działaniach marketingowo-promocyjnych zdecydowanie należy wykorzystywać materiały wizualne lub audio-wizualne. Ciekawym rozwiązaniem są także efekty 3D. Interaktywny model miasta w tej formule zaprezentowały miasto Jastrzębie-Zdrój (woj. śląskie) i miasto Poznań (woj. wielkopolskie).

**Rysunek 11. Mapa 3D miasta Jastrzębia-Zdroju**

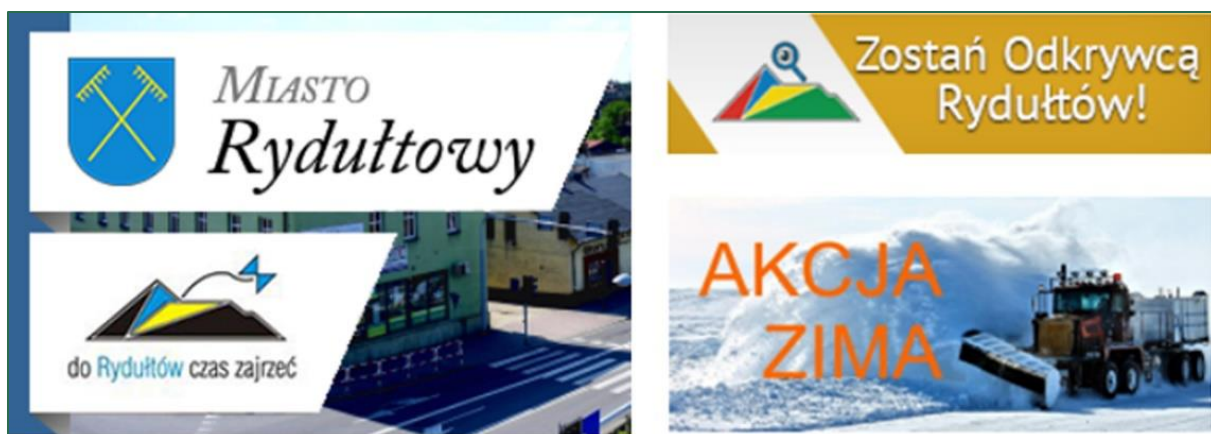


Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Jastrzębie-Zdrój, <http://mapa3d.jastrzebie.pl/>, dostęp: 22.04.2022.

### Dobre hasło nie jest złe

Gry miejskie stają się coraz bardziej popularne. To świetna forma rozrywki dająca wiele wrażeń, integrująca daną grupę społeczną i ucząca przez zabawę. Podstawą jest dobrze skonstruowany plan gry oraz niebanalne pytania lub zadania. Jednak nawet najlepsza gra nie zdobędzie zainteresowania bez odpowiedniej promocji. Warto umieścić taką informację na stronie głównej witryny. Rekomendację zastosowało już miasto Rydułtowy (woj. śląskie), zachęcając do aktywności przez hasło „Zostań odkrywcą Rydułtów”. To nie jedyne chwytliwe hasło działań miasta. Wskazać należy także na ikony „do Rydułtów czas zajrzeć” czy „akcja zima”.

**Rysunek 12. Ikonografiki na stronie głównej witryny internetowej miasta Rydułtowy**

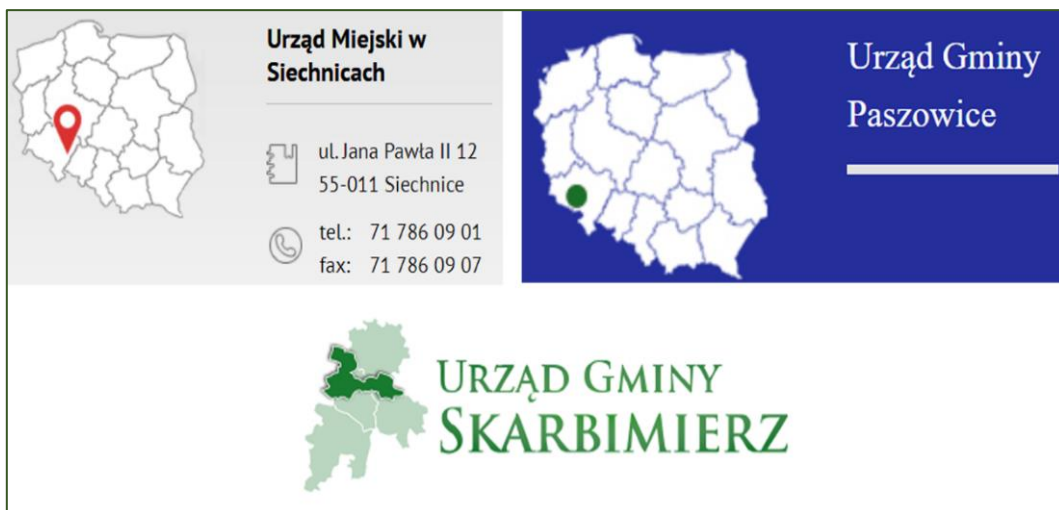


Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Rydułtowy, <https://www.rydułtowy.pl/>, dostęp: 22.04.2022.

## Dokładna lokalizacja

Turysta to osoba, która podróżuje, przebywa poza swoim codziennym otoczeniem m.in. w celach wypoczynkowych. Mnóstwo regionów posiada bogaty wachlarz atrakcji, jednak dla wielu to odległość może być kluczowa w procesie podejmowania decyzji dotyczącej kierunku podróży. Dobrym rozwiązaniem jest wskazanie na mapie bezpośredniego położenia miejscowości. Wiele instytucji zamieszcza zewnętrzne linki do map, jednak dobrym rozwiązaniem jest umieszczenie grafiki wskazującej lokalizację bezpośrednio na stronie. Niektóre gminy zdecydowały się na jej umieszczenie tuż przy stopce na stronie głównej. Zdecydowanie należy zarekomendować to rozwiązanie. Znajdziemy je w witrynach: gminy Paszowice (woj. dolnośląskie), gminy Skarbimierz (woj. opolskie) oraz miasta i gminy Siechnice (woj. dolnośląskie).

**Rysunek 13. Mapy lokalizacyjne gminy Paszowice, gminy Skarbimierz oraz miasta i gminy Siechnice**



Źródło: Oficjalne portale internetowe: gminy Paszowice, <http://www.paszowice.pl/>, gminy Skarbimierz, <https://skarbimierz.pl/>, oraz miasta i gminy Siechnice, <https://www.siechnice.gmina.pl/>, dostępny: 22.04.2022.

## Drogi: publiczne czy prywatne?

Dostępne mapy i nawigacje nie zawsze uwzględniają tylko przejezdne drogi, szczególnie w tych mniejszych miejscowościach. Są też sytuacje, gdy drogi wewnętrzne mogą nie być wyświetlane na mapach ogólnopolskich. Dla turystów może stanowić to poważny problem. Przygotowane mapy dróg publicznych lub gminnych to doskonała podpowiedź dla osób przybywających z innych regionów. Miasto i gmina Alwernia (woj. małopolskie) udostępniła już mapę drogową swojego terenu.

**Rysunek 14. Mapa dróg publicznych na terenie miasta i gminy Alwernia**



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta i gminy Alwernia, <https://www.alwernia.pl/>, dostęp: 22.04.2022.

## Łatwy dojazd

Utrudnieniem w dojazdach mogą być także (a może przede wszystkim) roboty drogowe. W okolicach dużych miast często trafić można na korki. Atrakcje turystyczne mogą znajdować się na obrzeżach miast lub poza głównymi szlakami komunikacyjnymi. Szybkie przemieszczanie się zapewniają autostrady czy obwodnice. Informacje o utrudnieniach czy zmianach w ruchu warto zamieszczać bezpośrednio w internetowej witrynie. Rozwiązanie znajduje się na stronie miasta Marki (woj. mazowieckie), położonego w niewielkiej odległości od Warszawy.

Rysunek 15. Ikonografia w witrynie internetowej miasta Marki



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Marki, <http://www.marki.pl/>, dostęp: 22.04.2022.

## Cyfrowe księgi gości

Księgi gości spotykane są w różnych instytucjach kultury czy na imprezach okolicznościowych. Przypominają o spędzonych chwilach, a wpisy obrazują przeżyte emocje. Księgi gości stają się popularne także w mniej oczywistych miejscach, nie tylko instytucjach kulturalnych. Treść takiej księgi, bogatej w pozytywne opinie potwierdzające ciekawe aspekty zwiedzania, zaangażowanie spotkanych pracowników czy interesujące historie, to kolejna forma „wizytówki” i ciekawy pomysł na promocję. Chociaż księgi gości kojarzą się z formą książkową, nic nie stoi na przeszkodzie utworzenia jej online. Takie rozwiązanie wprowadziło miasto i gmina Środa Wielkopolska (woj. wielkopolskie).

Rysunek 16. Księga gości miasta i gminy Środa Wielkopolska

Wpis	Data
Uwielbiam to miasto, spędzałem tam wakacje u babci <i>teatrekostudio.pl</i>	2019-05-15
Witam serdecznie wszystkich mieszkańców, niebawem również zamieszkam w środzie dlatego liczę na uśmiech i miłą atmosferę w naszym mieście;-) <i>Ania</i>	2017-05-22

Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta i gminy Środa Wielkopolska, [https://www.sroda.wlkp.pl/asp/pl\\_start.asp?typ=9&menu=23&strona=1](https://www.sroda.wlkp.pl/asp/pl_start.asp?typ=9&menu=23&strona=1), dostęp: 22.04.2022.

## Nagrody mile widziane

Sektor prywatny nieustannie walczy o pozycję marki i zdobycie uwagi konsumenta. Wiele rozwiązań można implementować w sektorze publicznym. Obecne są już mechanizmy zarządzania sprawdzające się w biznesie czy modele motywacji pracowników. Elementem potwierdzającym wyjątkowość gminy oraz wzmacniającym promocję są wszelkiego rodzaju wyróżnienia i nagrody. Informacje o usytuowaniu gminy w rankingach publikują gminy tj.: miasto i gmina Nisko (woj. małopolskie), miasto i gmina Janów Lubelski (woj. lubelskie), gmina Chełm Śląski (woj. śląskie) czy gmina Brzeźnica (woj. małopolskie). Rekomendujemy zamieszczenie także informacji o wynikach badania Gmina na 5!.

Rysunek 17. Wybrane nagrody uzyskane przez miasto i gminę Nisko



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta i gminy Nisko, <https://www.nisko.pl/wyroznienia>, dostęp: 22.04.2022.

## Przewodnik na każdą porę

Świetnym rozwiązaniem są aplikacje mobilne, na które wskazywaliśmy w poprzednich edycjach raportów Gmina na 5! SGH. Podobną opcją wartą wyróżnienia są nagrania umożliwiające zwiedzanie gminy z przewodnikiem – bezpłatnie i o dowolnie wybranej porze. Dodatkowo to oszczędność czasu i możliwość spersonalizowania trasy turystycznej. Na takie rozwiązanie zdecydowały się m.in. miasta: Ostrów Wielkopolski (woj. wielkopolskie) i Szczecin (woj. zachodniopomorskie).

Rysunek 18. Grafika promująca audioprzewodnik po mieście Ostrów Wielkopolski



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Ostrów Wielkopolski, <https://umostrow.pl/pl/ostrowski-trakt-kultury.html>, dostęp: 22.04.2022.

## Patroni gmin

Poznanie regionu mogą umożliwić informacje publikowane w witrynach. Ciekawą kwestią są m.in. patroni gmin. Nawet krótka notatka może być inspiracją do zwiedzenia mało popularnych miejsc i zakątków gmin. Od 2001 roku Święty Jan Nepomucen pod swoją opieką ma miasto Jastrzębie-Zdrój (woj. śląskie). Święty Mikołaj to patron miasta i gminy Chrzanów (woj. małopolskie), natomiast Święty Andrzej Bobola – miasta i gminy Czechowice-Dziedzice (woj. śląskie). Dlaczego jednostki samorządu wybrały akurat tych patronów? Wszystkie informacje dostępne są w oficjalnych witrynach internetowych.

### Rysunek 19. Notatka o patronie miasta i gminy Czechowice-Dziedzice

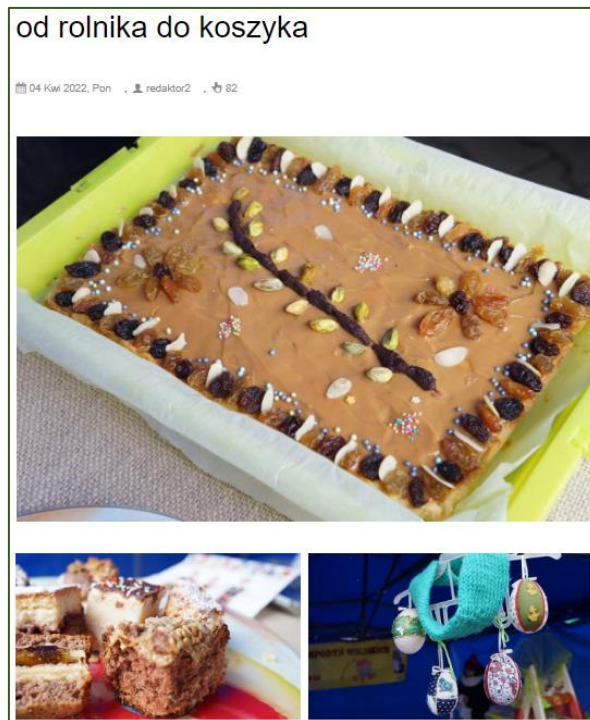
	<p>Św. Andrzej Bobola jest patronem Czechowic-Dziedzic od 1999 roku. Warto przypomnieć jak otrzymaliśmy patrona, który opiekuje się miastem i jego mieszkańcami, którego relikwie znajdują się w kościele oo. Jezuitów pw. św. Andrzeja Boboli, którego doczesne szczątki wjechały na dziedzicki dworzec kolejowy w czerwcu 1938 r., co wpłynęło znacząco na historię naszego miasta.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 11 czerwca 1938 roku - relikwie Andrzeja Boboli dotarły na ziemię cieszyńską i specjalny pociąg ze srebrnym sarkofagiem wjechał na dziedzicki dworzec kolejowy. Uroczystość była wielką manifestacją patriotyczno-religijną, której głównym organizatorem był ks. Jan Barabasz - dziekan i proboszcz parafii św. Katarzyny w Czechowicach.</li></ul>
--	--

Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta i gminy Czechowice-Dziedzice, <https://www.czechowice-dziedzice.pl/gmina/patron-miasta>, dostęp: 22.04.2022.

## Lokalna kultura na każdą okazję

Kultura regionu i tradycje lokalne są ciekawymi aspektami podróżowania. Promocja historii i zasobów kultury jest istotna także lokalnie: wspiera przekazywanie tradycji, obrzędów oraz integruje społeczność. Jednostki samorządu terytorialnego jako jeden z celów stawiają wspieranie małych i średnich przedsiębiorców w promowaniu produktów regionalnych. Ważne jest, aby robić to regularnie. Gmina Paszowice (woj. dolnośląskie) regularnie reklamuje okolicznościowe produkty swoich mieszkańców, a tym samym wspiera lokalny biznes. Przykładem tego jest jedna z ostatnich publikacji na stronie internetowej.

Rysunek 20. Publikacja w witrynie internetowej gminy Paszowice.



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Paszowice, [http://www.paszowice.pl/galerie-554-od\\_rolnika\\_do\\_koszyka.html](http://www.paszowice.pl/galerie-554-od_rolnika_do_koszyka.html), dostęp: 22.04.2022.

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

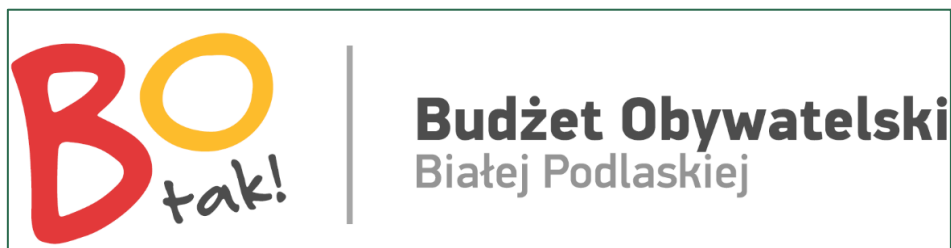
Adriana Baranowska

Efektywne zmiany bardzo często muszą być inicjowane na poziomie lokalnym. Ich implementacja przez władze samorządowe przyczynia się do skuteczniejszego wdrażania zmian i lepszych rezultatów. To gminy odgrywają kluczową rolę ze względu na swoją aktywność „najbliżej” obywatela. Skuteczność decentralizacji wiąże się ze współdziałaniem wielu podmiotów administracji publicznej. Nie należy jednak zapominać o najważniejszym aktorze – obywatelach. W otoczeniu nieustannych zmian i nowych wyzwań sprawna komunikacja, rzetelny przepływ informacji oraz wspólne przedsięwzięcia są niezbędne. Rozwinięte relacje z mieszkańcami przekładają się na sprawniejsze funkcjonowanie jednostki samorządu.

#### Promocja współdziałania

Chwytlive hasła stanowią podstawę kampanii marketingowych. Miasto Biała Podlaska (woj. lubelskie) wykorzystwała to przy promocji Budżetu Obywatelskiego (skrót: BO). Rozwiązanie jest nie tylko ciekawe, ale przyczynia się także do promocji zaangażowania mieszkańców w lokalne procesy decyzyjne, w tym przypadku – trafne rozdysponowywanie części budżetu gminy.

Rysunek 21. Logotyp Budżetu Obywatelskiego w Białej Podlaskiej



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Biała Podlaska, <https://bialapodlaska.pl/>, dostęp: 19.04.2022.





Rysunek 23. Grafika promująca System e-Należności w gminie Tarnów

**Gmina Tarnów**

**Z MYŚLĄ O MIESZKAŃCACH**

System e-Należności umożliwia:

- Wgląd w stan rozliczeń z urzędem
- Dokonywanie wpłat
- Zweryfikowanie swoich danych w urzędzie, które są podstawą naliczeń

Z usług tych można wygodnie skorzystać za pośrednictwem internetu.

**Korzystaj z e-usług, oszczędzaj czas i pieniądze!**

<https://enaleznosci.gminatarnow.pl>

**CO TO TAKIEGO ?**

Internetowy serwis, za pośrednictwem którego mieszkańcy mogą zobaczyć wysokość swoich zobowiązań wobec gminy, tj. kwot poszczególnych rat podatków i opłat. Za pomocą serwisu mamy możliwość dokonywania wpłat na poczet wyżej wymienionych opłat z uwzględnieniem indywidualnych numerów rachunków bankowych, na które należy dokonywać przelewów.

**PONADTO**

W przypadku należności podatkowych (podatek rolny, podatek leśny, podatek od nieruchomości, podatek od środków transportu, opłata za gospodarowanie odpadami) można pobierać kopie decyzji ustalające wysokość zobowiązania w postaci pliku PDF, oraz przeglądać historię zobowiązań z lat ubiegłych wraz z szczegółowymi danymi.

**PROFIL ZAUFANY**

Aby móc korzystać z systemu należy wyrobić profil zaufany. Profil Zaufany można założyć tradycyjnie - udając się do punktu potwierdzenia tożsamości, bądź za pośrednictwem bankowości internetowej - logując się na swoje konto w banku i wypełniając krótki formularz.

Urząd Gminy Tarnów  
14 688 01 01  
urząd@gmina.tarnow.pl  
<https://enaleznosci.gminatarnow.pl>

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Tarnów, <http://www.gmina.tarnow.pl/nowastrona/index.php/885>, dostęp: 19.04.2022.

### Gmina nie tylko dla ludzi

Niezależnie od miejsca zamieszkania wiele osób posiada domowego pupila. Czasem jest to jeden zwierzak, czasem kilka. Niestety, nasz pupil może niespodziewanie uciec (np. w pogoni za kolejnym ptakiem) czy zwyczajnie zgubić się w miejskim gwarze. Wiele gmin dostrzega ten problem. Miasto Zduńska Wola (woj. łódzkie), miasto Kobyłka (woj. mazowieckie) i gmina Brzeźnica (woj. małopolskie) zamieszczają informacje o zagubionych zwierzętach na swojej witrynie internetowej. Podobnym rozwiązaniem jest zakładka „psy do adopcji” prowadzona na witrynie miasta i gminy Poniatowa (woj. lubelskie), promująca odpowiedzialne podejmowanie decyzji o posiadaniu zwierzaka.

Rysunek 24. Grafiki z zakładki „Zagubione zwierzęta” na witrynie internetowej miasta Zduńska Wola

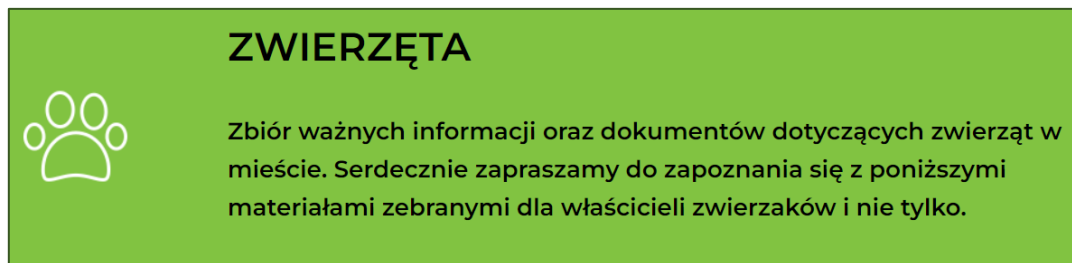
**Nasze zwierzęta w schronisku, czekające na adopcję**

**Zwierzęta odłowione**

Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Zduńska Wola, <https://zdunskawola.pl/dla-mieszkanow/zwierzeta/>, dostęp: 19.04.2022.

Natomiast miasto Gdynia (woj. pomorskie) udostępniło zbiór informacji „Pies w wielkim mieście” oraz „Pies w podróży”, a miasto Kraków (woj. małopolskie) – „Miasto dla zwierząt”. Porady mogą być pomocne szczególnie dla mieszkańców przeprowadzających się do większego miasta lub decydujących się na pierwszego pupila.

Rysunek 25. Witryna internetowa miasta Kraków, zakładka „Zwierzęta”



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Kraków, <https://jestemekowkrakowie.pl/zwierzeta/>, dostęp: 19.04.2022.

### Sprawdź wytyczne wspierające estetykę w gminie i zaprojektuj szyld

Miasto Gdynia wydało także interesujący poradnik „Od strony ulicy. Poradnik dobrych praktyk szyldowych dla śródmieścia Gdyni”. To ciekawa i niespotykana inicjatywa poprawiająca jakość informacji wizualnych w mieście. Poradnik skierowany jest do mieszkańców, projektantów identyfikacji wizualnej, właścicieli lokali użytkowych czy przedsiębiorców. Powstał z myślą o centralnej części Gdyni, jednak niewątpliwie będzie podpowiedzią dla mieszkańców innych części miasta.

Rysunek 26. Okładka publikacji „Od strony ulicy. Poradnik dobrych praktyk szyldowych dla śródmieścia Gdyni”

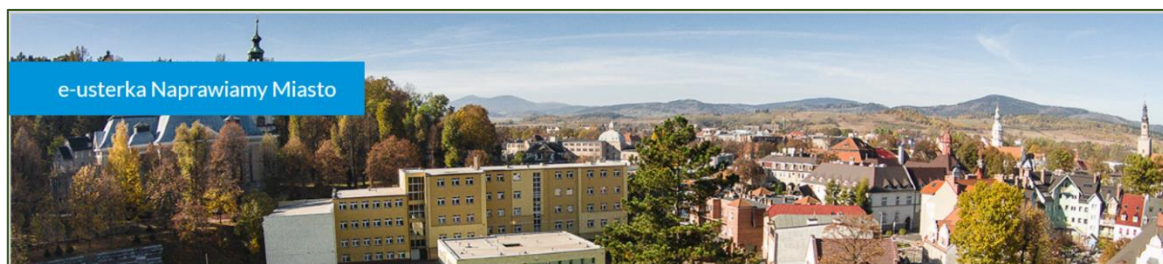


Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Gdynia, <https://www.gdynia.pl/mieszkaniec/poradnik-projektowanie-szyldow,8123/gdynia-wydala-poradnik-jak-dobrze-zaprojektowac-szyld,536174>, dostęp: 19.04.2022.

### Zgłoś usterkę na terenie gminy

Rozwiązaniem wartym wyróżnienia jest usługa e-Usterka. W łatwy i prosty sposób mieszkańcy mogą zgłosić usterkę, problem lub niedogodność przez system online. Tematyka może dotyczyć dzikich wysypisk śmieci, błakających się w gminie zwierząt, oświetlenia ulicznego czy dziur w jezdni. System e-Usterki wprowadziły m.in. miasto Kamienna Góra (woj. dolnośląskie), gmina Jabłonna (woj. mazowieckie) i gmina Kłodzko (woj. dolnośląskie).

Rysunek 27. Witryna internetowa miasta Kamienna Góra, zakładka „e-Usterka”

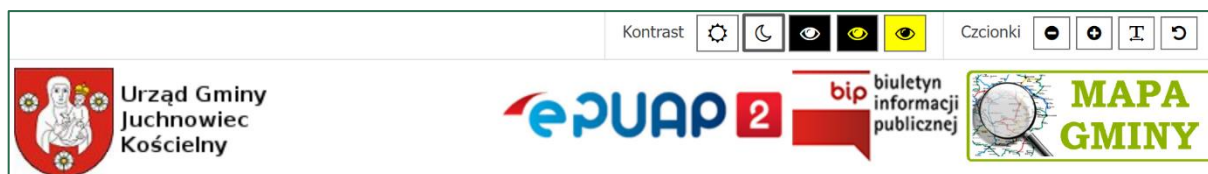


Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Kamienna Góra, <https://kamiennagora.pl/eusterka-naprawiamy-miasto/>, dostęp: 19.04.2022.

### Szukanie informacji po zmroku

Tryb ciemny, dostępny na wielu portalach, a także stosowany przez przeglądarki internetowe to nie tylko odpowiedź na zmiany trendów, ale także opcja ograniczająca wydzielanie światła niebieskiego czy wpływająca na wolniejsze męczenie się oczu. Wskazane dwie ostatnie konsekwencje stosowania trybu ciemnego są tożsame w trybie nocnym, który zmniejsza kontrast strony. Zdecydowanie funkcjonalność ułatwia przeglądanie witryny po zmroku. Ograniczanie emisji światła niebieskiego ułatwia późniejsze zasypianie oraz wpływa na jakość snu. Rozwiązanie wprowadziła gmina Juchnowiec Kościelny (woj. podlaskie).

Rysunek 28. Witryna internetowa gminy Juchnowiec Kościelny, strona główna

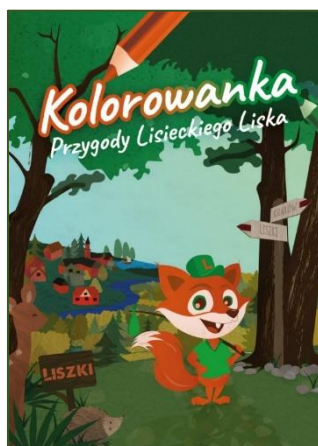


Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Juchnowiec Kościelny, <https://www.juchnowiec.gmina.pl/>, dostęp: 19.04.2022.

### Atrakcje dla najmłodszych

Oprócz spraw urzędowych, spraw formalnych, kwestii dotyczących rozwoju gminy czy jakości życia mieszkańców, niektóre gminy i miasta zadbały także o najmłodszych mieszkańców. Gmina Liszki (woj. małopolskie) przygotowała kolorowanki „Przygody Lisieckiego Liska”. Ale to nie jedyna gmina udostępniająca ciekawe rysunki dzieciom, a jednocześnie promująca swoją okolicę. Kolorowanki tematyczne przygotowały także: gmina Godów (woj. śląskie), miasto Nowa Ruda (woj. dolnośląskie) oraz miasto i gmina Kostrzyn (woj. wielkopolskie).

Rysunek 29. Okładka kolorowanki „Przygody Lisieckiego Liska”, udostępnionych na witrynie internetowej gminy Liszki



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Liszki, <https://www.liszki.pl/multimedia/dla-najmlodszych>, dostęp: 19.04.2022.

## **Dobre praktyki - podsumowanie**

*Anna Mempel-Śnieżyk*

Realizacja cyklicznego przedsięwzięcia „Gmina na 5!”, umożliwiła autorom badania szczegółową analizę działań prowadzonych przez gminy w zakresie innowacji i dobrych praktyk w obszarze wspierania inwestycji, pozyskiwania oraz podnoszenia jakości obsługi poszczególnych grup interesariuszy (inwestorów, przedsiębiorców, turystów oraz mieszkańców). Biorąc pod uwagę cały okres badawczy autorzy zauważyli, że gminy coraz śmielej sięgają po nowe narzędzia, aby wejść w różnorodne interakcje z interesariuszami rozwoju lokalnego. Podejmowane, często pionierskie, rozwiązania potwierdzają, że gminy zdają sobie sprawę jak ważny jest sprawny kontakt z interesariuszami, oraz że tym samym mogą podnosić jakość ich obsługi. Dodatkowo ostatnie dwa lata funkcjonowania gmin w obliczu nowych wyzwań, związanych z pandemią COVID19, wskazały na wzmożony wzrost działań skutkujących wdrożeniem innowacji związanych z rozwoju infrastruktury teleinformatycznej i e-administracji na poziomie lokalnym.

Warto się w tym momencie zastanowić czy podjęte działania wpisują się w trendy rozwojowe gmin? Czy strategie rozwojowe gmin opracowane w minionych latach są wciąż aktualne, czy wymagają przeformułowania, a może całkowitej zmiany? Kolejne pytanie jakie się nasuwa to jak będzie wyglądała popandemiczna normalność, czy wróci ona do okresu przedpandemicznego, czy też nabierze zupełnie nowego charakteru dzięki zainicjowanym procesom i nowo wyłaniającym trendom. Obok wielu trudności, z którymi gminy musiały się zmierzyć z dnia na dzień dostrzega się także szanse popandemiczne. Możliwym scenariuszem rozwoju jest wykorzystanie i kontynuacja podjętych w pandemii działań na rzecz szeroko rozumianego bezpieczeństwa interesariuszy. Zarysowuje się także wzmożona potrzeba korzystania z ich wiedzy w sposób bezpośredni (panele obywatelskie, budżet obywatelski, włączanie społeczności lokalnej w procesy planistyczne i dotyczące kluczowych decyzji). Okres pandemii uświadomił władzom lokalnym zarówno mniejszych, jak i większych jednostek samorządowych jak istotne jest zapewnienie miejsc rekreacji, zieleni, wypoczynku, co pozostaje w zgodzie z wyzwaniem jakie stoi przed jednostkami samorządowymi i dotyczy rozwoju zrównoważonego. Dla realizacji tego wyzwania zaangażowanie interesariuszy i uwzględnienie ich potrzeb wydaje się być elementem nieodzowny.

Konsekwencje pandemii wniknęły także w przestrzeń publiczną zwłaszcza w jednostkach miejskich. Można znaleźć przykłady firm, które oficjalnie na stałe zadeklarowały przejście z pracy stacjonarnej do hybrydowej bądź zdalnej, co może mieć długofalowe skutki na rynku nieruchomości. Ostatnie tendencje na rynku najmu nieruchomości wskazują na spadek zainteresowania dużymi powierzchniami biurowymi oraz wzrost zainteresowania lokalami usługowymi o małej powierzchni. Kolejne tendencje wskazały na wzrost zainteresowania nieruchomościami typu dom wolnostojący poza miastem, co z kolei może mieć negatywny wpływ na już kosztowne finansowanie rozlewania się miast i odwrotną ideę do miasta zwarteo. Wciąż także pozostaje np. pytanie czy zmiany, które zaszły na rzecz pracy zdalnej są i będą na tyle istotne, że odczuwalne jako pozytywne dla obniżenia emisji CO<sub>2</sub> przez ograniczenie wzmożonego natężenia ruchu w miastach?

Ocena dotychczasowych działań i podejmowanych decyzji wymaga badań i analiz. Póki co można podkreślić jak ważna okazała się elastyczność, umiejętność dostosowywania się do bieżących potrzeb i reagowania na nowe sytuacje czego dowodem oprócz okresu pandemicznego jest także sytuacja w obliczu inwazji Rosji, która również wskazała na konieczność reagowania i dostosowania działań do pojawiających się potrzeb przez władze samorządowe niemalże natychmiastowo.

## Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych

Jolanta Janczulewicz, Magdalena Szeszko

### Wprowadzenie

Nadrzędnym celem Badania jest popularyzacja dobrych praktyk wśród władz gminy w zakresie komunikacji elektronicznej. Inicjatywa ta bazuje na działaniach Zespołu skierowanych na ocenę witryn internetowych gmin oraz opiniowanie komunikacji jednostek z potencjalnymi inwestorami i przedsiębiorcami. Tego typu rozwiązania stanowią bowiem istotne źródło informacji w przypadku wszystkich grup zainteresowanych potencjałem gospodarczym, czy też kulturalno-krajobrazowym. Do grup interesu zaliczyć możemy mieszkańców, przedsiębiorców, ale także turystów.

W rozdziale “Rozszerzone rekomendacje” prezentujemy Czytelnikom zestaw rozwiązań, które wpływają na odbiór witryn internetowych gmin jako użytecznych dla odbiorców, łatwych w obsłudze oraz stanowią wartość dodaną serwisów wspierających ich działanie. W ostatniej części rozdziału znajduje się odniesienie do wniosków po przeprowadzonym etapie mailingu.

Przedmiotowa tematyka tego rozdziału ma charakter ewolucyjny i ulega stopniowym zmianom. Treści prezentowane w tym rozdziale zostały opracowane na podstawie rekomendacji Zespołu zawartych w poprzednich odsłonach raportu. Konieczność zmian z mocno rozbudowanych form prezentacji rekomendacji na rzecz wypunktowania najważniejszych obszarów nastąpiła ze względu na istotę zachowania czytelnej formy i przejrzystości informacji dla Czytelników.

### Użyteczność witryn WWW

Współcześnie technologie cyfrowe służą jako jedno z najważniejszych narzędzi rozwoju i zapewniają szeroki dostęp do informacji. Witryny internetowe stanowią zatem jeden z kanałów komunikacji gminy, za pomocą którego prowadzić może ona swoisty dialog społeczny. Zasobność serwisu internetowego w aktualne informacje dotyczące np. wydarzeń kulturalnych, terenów inwestycyjnych, przejawach wsparcia dla lokalnej przedsiębiorczości, czy też działalności urzędu pełnić może podstawowe źródło wiarygodnej i kompletnej informacji o działalności gminy.

- > Oficjalne strony internetowe gmin stanowią szczególnie pożądane społecznie źródła istotnych informacji.
- > Internet jako nowoczesne narzędzie zapewnia najefektywniejszy sposób upowszechniania informacji.

Chcąc przyciągnąć inwestorów do lokowania swoich inwestycji na terenie gminy konieczne jest zapewnienie odpowiedniej użyteczności witryn internetowych, za którą odpowiada szereg różnorodnych czynników. Do najważniejszych z nich można zaliczyć funkcjonalność, intuicyjność i komfort w obsłudze. Poszczególne aktualizowane części serwisu umożliwiają łatwość odnalezienia potrzebnych i dokładnych informacji, a tym samym zwiększają atrakcyjność gminy dla użytkownika serwisu.

### Łatwość obsługi witryn www

- > Porównując kolejne odsłony Badania “Gmina na 5!” zauważalne są ciągłe zmiany i modyfikacje witryn internetowych gmin. Z reguły przynoszą one dodatkowe korzyści użytkownikowi, gdyż zapewniają mu dostęp do coraz bogatszego zakresu treści. Z drugiej jednak strony występuje ryzyko nadmiernego przesycenia informacjami. Istotą przy tworzeniu witryn internetowych stanowić powinna zatem ich intuicyjność i wygoda korzystania. Kolejny ważny punkt w tej kategorii to atrakcyjność, estetyka wizualna, bogactwo informacji oraz intuicyjność obsługi witryny dostosowana względem oczekiwań użytkownika.

- > Celem minimalizacji ryzyka przeciążenia odbiorcy informacjami, ważne jest grupowanie treści. Polega ono na wyodrębnieniu z ogółu użytkowników witryny poszczególnych grup odbiorców (np. mieszkańcy, inwestorzy, lokalni przedsiębiorcy, turyści) oraz kolejno publikację informacji zorientowanych na daną grupę. Ponadto projektanci stron, w myśl zasady intuicyjności, powinni lokować informacje tam, gdzie użytkownik się ich spodziewa (np. menu po lewej stronie witryny).
- > Zaleca się umieszczenie wyszukiwarki wewnętrznej (tj. obejmującej dane opublikowane na witrynie) 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. Oprócz tego, segregacja wyników wyszukiwania na treści stale dostępne na stronie i bieżące stanowić będzie kolejne udogodnienie dla użytkownika w przeglądaniu witryny.
- > Na swobodę nawigacji po witrynie pozytywny wpływ ma “mapa strony”, szczególnie w przypadku tej rozbudowanej. Takie elementy jak mapa strony, ikony służące do zmiany wielkości i koloru czcionki oraz funkcja zmiany języka powinny być umieszczone na górze strony. Z kolei “stopka” pozwala na szybkie odnalezienie najważniejszych danych kontaktowych, którą najlepiej usytuować na dole witryny.
- > Rekomenduje się rozważne korzystanie z “efektów specjalnych” oraz dobranie odpowiedniej stylistyki i kolorów witryny. Nietypowe rozwiązania przyciągają uwagę użytkownika swoją nowoczesnością, jednak nie mogą one jednocześnie jej odwracać od celu wizyty. Głównym zadaniem witryny internetowej gminy jest ułatwienie dostępu do informacji, a nie skupianie uwagi użytkownika na mniej znaczących obszarach.
- > Czytelność strony zakłócają niekiedy także banery promocyjne. Ich wielkość i sposób prezentowania wpływają negatywnie na użytkowanie strony. Problem stanowi również niedostosowanie wielkości obrazu do zamieszczonego tekstu, co zaburza percepcję odbioru informacji. Zaleca się zatem dostosowywanie ich wielkości w sposób przystępny i bardziej przyjazny dla użytkownika.
- > Zakłócenia w wyglądzie strony i komforcie użytkowania witryny stanowią pojawiające się informacje o plikach cookies. W głównej mierze problem ten dotyczy użytkowników urządzeń mobilnych. Wskazane jest zatem przystępne usytuowanie przycisku “X”, które zapewni bezproblemowe i szybkie zamknięcie pojawiającego się okienka.

### Wartość dodana witryn www

- > Rekomendacje dotyczące witryn internetowych zostały podzielone na cztery główne obszary, tj.: poprawa kontaktu interesariuszy z urzędem gminy, promocja gminy, ułatwienia dla użytkowników witryny oraz budowanie społeczeństwa obywatelskiego. Kluczowe jest wykorzystanie przez jednostki samorządu terytorialnego możliwie jak największej ilości wartości dodanych, które zostały zidentyfikowane w badaniach “Gmina na 5!”.
- > Witryny internetowe coraz częściej pełnią funkcję wizytówek poszczególnych gmin. W konsekwencji, władze oraz obywatele zwracają uwagę na wygląd oraz rozwój danej strony internetowej. Wartość dodaną witryny internetowej stanowią wszystkie informacje, które wykraczają poza podstawowe jej funkcje. Dzięki nim możliwe jest sprawniejsze zarządzanie gminami przez poprawienie komunikacji między urzędem gminy, a interesariuszami oraz udoskonalenie systemu obiegu dokumentów i informacji. Ma to wpływ na pozytywny rozwój gminy oraz podniesienie jakości życia jej mieszkańców.

- > Każda gmina ma obowiązek prowadzić BIP (Biuletyn Informacji Publicznej), jednak oprócz tego, większość gmin decyduje się na posiadanie swojej witryny internetowej. Bardzo częstym zjawiskiem jest odsyłanie użytkownika ze strony internetowej gminy do BIP-u, w celu uzyskania informacji (np. dotyczących struktury organizacyjnej gminy oraz szczegółowych danych kontaktowych). Zaleca się, aby w miarę możliwości witryny te były do siebie zbliżone pod względem nawigacji, layoutów oraz organizacji treści. Taki zabieg zdecydowanie ułatwi użytkownikom korzystanie z obu witryn oraz pozyskiwanie informacji.
- > Rekomenduje się utworzenie dodatkowej zakładki, która będzie przeznaczona wyłącznie dla przedsiębiorców/inwestorów i umożliwi im lepszą współpracę z urzędem. Niezwykle istotnymi elementami dla osób chcących założyć przedsiębiorstwo jest utworzenie podzakładek z informacjami o rejestracji działalności gospodarczej, obowiązującymi aktami prawnymi, poradnikiem dotyczącym podstaw zarządzania (głównie mikroprzedsiębiorstwem), czy formalnościami związanymi z terminami rozliczeń. Odniesienie do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości również może mieć pozytywny wpływ na wybór gminy przez młodych przedsiębiorców. Z kolei dla zewnętrznych inwestorów (pochodzących spoza gminy) pomocna jest baza potencjalnych lokalizacji inwestycyjnych. W celu zapewnienia kompleksowej informacji o dostępnej infrastrukturze pod prowadzenie działalności gospodarczej zaleca się umieszczanie opisów obiektów wraz z mapami i/lub zdjęciami. Zlokalizowanie inwestycji na terenie danej gminy ma bezpośredni wpływ na jej rozwój.
- > Ważnym elementem zakładki dla inwestorów jest baza lokalnych przedsiębiorstw, baza noclegowa oraz logistyczna. Dzięki nim przyszli bądź aktualni przedsiębiorcy uzyskują informacje dotyczące gęstości i rozbudowy sieci transportowej, które mogą mieć pozytywny wpływ na ilość potencjalnych przedsiębiorców z bardziej rozbudowanymi łańcuchami dostaw. Baza lokalnych przedsiębiorstw informuje o potencjalnych kontrahentach i konkurentach oraz umożliwia ocenę konkurencyjności danego rynku.
- > Zwiększeniu przystępności gminy w stosunku do potencjalnych inwestorów służyć może umieszczenie na witrynie internetowej gminy kontaktu do osoby bezpośrednio odpowiedzialnej za ofertę inwestycyjną. Osoba ta stanowi rzetelne źródło informacji np. o aktualnym stanie infrastruktury pod inwestycje czy poziomie konkurencyjności na danym obszarze. Kontakt do osoby odpowiedzialnej za tego typu dane może skrócić czas oczekiwania potencjalnego inwestora na informację zwrotną.
- > Wartością dodaną witryny internetowej jest kalendarium wydarzeń. Umożliwia ono uzyskanie informacji o nadchodzących eventach, które mogą być istotne zarówno z punktu widzenia mieszkańców, jak i przedsiębiorców. Przykładem są dni miasta/gminy, podczas których mieszkańcy mogą spędzić aktywnie wolny czas z rodziną, a przedsiębiorcy mają szansę na wypromowanie swojej działalności.
- > Istotnym elementem strony internetowej jest także tablica ogłoszeń, dzięki której przedsiębiorcy mogliby informować mieszkańców o prowadzonych rekrutacjach. Natomiast mieszkańcy zamieszczaliby ogłoszenia dotyczące sprzedaży (np. nieruchomości), chęci zakupu danych produktów czy także informacje o poszukiwaniu pracy. Ułatwi ona komunikację między uczestnikami na rynku pracy.
- > Za dodatkowy kanał komunikacji gminy z interesariuszami uznaje się konta na portalach społecznościowych, tj. Facebook, YouTube czy Twitter. Wykorzystać można także newsletter lub zamieszczać aktualności dla mieszkańców i przedsiębiorców bezpośrednio na stronie internetowej gminy. Tego typu rozwiązania ułatwiają kontakt z urzędem oraz pozwalają na prowadzenie

promocji gminy. Najnowocześniejsze rozwiązanie stanowi chatbot, który pozwala na otrzymanie odpowiedzi użytkownika serwisu praktycznie natychmiastowo.

- > Rekomenduje się stosowanie ułatwień dla interesariuszy w postaci elektronicznych biur obsługi klientów lub rozwiązań typu e-konsultacje, które zapewniają redukcję procedur i ułatwiają kontakt na linii urząd-interesariusz. Pożądanym rozwiązaniem są także rezerwacje online daty i godziny wizyty w urzędzie oraz możliwość samodzielnego zgłaszania wszelkich awarii na terenie gminy.
- > Zaleca się stworzenie wersji strony internetowej dla osób niedowidzących z opcją powiększania czcionki oraz umieszczanie informacji dla osób z niepełnosprawnościami o możliwości np. skorzystania z tłumacza języka migowego w czasie wizyty w urzędzie. Umożliwi to lepszą współpracę między urzędem gminy a osobami z niepełnosprawnościami.
- > W przypadku szczególnie rozbudowanych witryn internetowych, aby ułatwić dostęp do najważniejszych informacji, rekomenduje się stworzenie oddzielnej zakładki/podgrupy informacji związanej wyłącznie z pomocą dla Ukrainy. Będzie to szczególnie pomocne źródło informacji dla mieszkańców, wolontariuszy, ale także i uchodźców. W czasach pandemii COVID-19 istotne było wyróżnienie informacji dotyczących obostrzeń oraz udzielania ewentualnego wsparcia dla przedsiębiorców przez gminy, a obecnie kluczowa jest ich aktualizacja.
- > Niezwykle ważne jest, aby administratorzy podczas projektowania swoich stron internetowych pamiętali o zachowaniu umiaru oraz spójności. Witryna internetowa powinna być jasna i przejrzysta dla każdego odbiorcy. Rekomenduje się także korzystanie z rozwiązań stosowanych przez inne gminy, zwłaszcza te wyróżnione w Badaniu "Gmina na 5!".

### Rekomendacje - mailing

- > Celem badania przeprowadzonego za pomocą korespondencji elektronicznej było sprawdzenie gotowości urzędów gmin do współpracy z potencjalnymi inwestorami. Badanie polegało na wysłaniu do badanych jednostek samorządu terytorialnego, ustandaryzowanego listu elektronicznego oraz dokonaniu oceny odpowiedzi, jeżeli taka została udzielona. Ocenie poddana była głównie szybkość oraz jakość udzielanych odpowiedzi przez poszczególne jednostki.
- > W wyniku przeprowadzonego badania wyróżniono sześć podstawowych typów zachowań urzędników:
  - Brak odpowiedzi (1);
  - Udzielenie odpowiedzi wskazującej na to, że gmina z różnych powodów nie jest właściwym adresatem korespondencji (2);
  - Udzielenie odpowiedzi po przyjętym przez badaczy terminie (3);
  - Udzielenie niepełnej odpowiedzi (4);
  - Udzielenie pełnej odpowiedzi w przyjętym przez badacza terminie (5);
  - Udzielenie pełnej odpowiedzi i wykazanie gotowości do dalszego kontaktu (6).
- > Przyjęty przez badaczy racjonalny czas nadesłania odpowiedzi wynosił dwa tygodnie (14 dni kalendarzowych).
- > Brak odpowiedzi ze strony urzędu (1) wskazuje na całkowite zignorowanie interesanta, który mógłby być potencjalnym inwestorem oraz przynieść gminie i jej mieszkańcom możliwe korzyści. Wskazać można także kolejne zachowanie jakim jest nieodczytywanie wiadomości, co skutkuje utratą szansy na współpracę z interesariuszem. Brak odpowiedzi zniechęca inwestorów



do inwestycji w danej gminie oraz skłania do wyboru innej. W związku z tym, rekomenduje się powierzenie obsługi tych zadań konkretnej osobie, która odpowiadałaby za utrzymanie kontaktu z inwestorami. Kluczowym aspektem jest także umieszczenie w mailu danych osobowych wraz z kontaktem (telefonicznym i/lub mailowym) konkretnych urzędników, którzy będą odpowiadać za tego rodzaju współpracę. Umożliwia to sprawniejszą i efektywniejszą komunikację między potencjalnymi inwestorami a gminą.

- > Drugim typem zachowania urzędników jest udzielenie odpowiedzi, iż gmina z różnych powodów nie jest właściwym adresatem korespondencji w danej sprawie (2). Taka wiadomość może mieć negatywny wpływ na poziom atrakcyjności inwestycyjnej, ponieważ zniechęca inwestorów do wspierania lokalnej gospodarki danej gminy oraz inwestowania na jej terenie. Rekomenduje się bardziej aktywne podejście do potencjalnych inwestorów.
- > Kolejnym typem zachowania urzędników jest udzielenie odpowiedzi po przyjętym przez badaczy terminie - 14 dni kalendarzowych (3). Zbyt długi czas oczekiwania na odpowiedź może skutkować zrezygnowaniem inwestorów z danego terenu inwestycyjnego oraz poszukiwaniem innego. Dzięki szybkim odpowiedziom możliwe jest obniżenie kosztów projektów oraz wydłużenie okresu użytkowania danej inwestycji, chociażby przez skrócenie okresu jej przygotowywania. Dodatkowo, szybka reakcja danej jednostki może świadczyć o zaangażowaniu, które sprzyja tworzeniu przyjaznego środowiska dla inwestorów.
- > 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 również poinformować o tym interesanta.
- > Wyszczególnić należy również niesprzyjającą postawę urzędników, którzy udzielają odpowiedzi w innym języku niż nadesłane zapytanie, co uniemożliwia potencjalnemu inwestorowi uzyskanie satysfakcjonującej odpowiedzi i pogarsza klimat inwestycyjny.
- > W przypadku, gdy w udzielanie informacji zaangażowanych jest kilku urzędników, niezbędne jest poinformowanie o tym adresata. Istotne jest także wskazanie konkretnej osoby odpowiedzialnej za kontakt z inwestorami, która będzie koordynować całą korespondencję.
- > Kolejnym typem zachowania urzędników w korespondencji mailowej jest udzielenie pełnej odpowiedzi w przyjętym przez badacza terminie (5). Jest to rekomendowane i modelowe zachowanie, które polega na nawiązaniu kontaktu z potencjalnym inwestorem w ciągu kilku dni, odniesieniu się do każdego problemu oraz podaniu pełnych danych kontaktowych.
- > Istotnym elementem jest tworzenie wartości dodanej i pozytywnego wizerunku gminy. Możliwe jest to przez stosowanie dodatkowych i uniwersalnych form grzecznościowych, które tworzą pozytywny klimat inwestycyjny. Pozytywną postawą jest ułatwienie dalszego kontaktu z zainteresowanym potencjalnym inwestorem (6).
- > Zachowaniu przejrzystości informacji zaleca się usuwanie historii korespondencji wewnętrznych urzędu oraz udzielanie spójnych i wyczerpujących odpowiedzi. Szczególnie istotne jest to w momencie korespondencji z potencjalnym inwestorem posługującym się innym językiem niż polski. Otrzymanie dokładnych informacji np. o dostępnych lokalach, niezbędnych opłatach lub ich braku zwiększa szanse na ulokowanie działalności w danej gminie. W przypadku nieprowadzenia zbiorów danych zaleca się wykazanie chęci pozyskania ich lub zamieszczenie odwołań do konkretnych stron internetowych zasobnych w takie informacje.

- > Tworzeniu pozytywnego środowiska do inwestycji sprzyja również zawieranie w odpowiedziach (na zapytanie potencjalnego inwestora) planowanych działań gminy, mających miejsce w niedalekiej przyszłości, np. otwarcie inkubatorów przedsiębiorczości, budowa lokali pod wynajem dla przedsiębiorców czy także utworzenie specjalnej strefy ekonomicznej.
  
- > Rekomenduje się zamieszczanie na stronie internetowej podstawowych informacji dotyczących inwestowania w gminie. Dzięki temu możliwe jest uniknięcie wielu powtarzających się pytań oraz zmniejszenie nakładu pracy urzędników. Dobrze przygotowana strona internetowa skraca okres pozyskiwania informacji oraz tworzy pozytywny wizerunek gminy w oczach przedsiębiorcy.

## Regionalne i ponadlokalne wsparcie przedsiębiorców i inwestorów - wybrane przykłady

Paweł Kasprowicz

W ramach projektu „Gmina na 5!” od wielu edycji Zespół Badawczy analizuje komunikację polskich samorządów lokalnych (gmin i miast) z przedsiębiorcami i inwestorami. Analizowany jest zarówno poziom obsługi klienta (jakim są dla badanych jednostki potencjalni przedsiębiorcy i inwestorzy - poprzez badanie metodą tajemniczego klienta drogą poczty elektronicznej), jak również sposób kreowania i prezentacji oferty dla nich na oficjalnych stronach www. W podejściu tym przejawia się zatem oczekiwanie, że miasto lub gmina powinny być **klientocentryczne**, a więc skoncentrowane na swoich klientach. Klientami tymi są różne grupy podmiotów (a więc pojawia się również potrzeba właściwej segmentacji klientów, w kontekście mówienia o JST określanych często również mianem **interesariuszy**).

W najprostszym wydaniu główne grupy interesariuszy to: mieszkańcy, turyści, przedsiębiorcy, inwestorzy – aczkolwiek nowoczesne podejścia marketingowe silnie podkreślają, że segmentacja taka nie tyle powinna opierać się o utarte schematy lub powierzchowne cechy, lecz być oparta o **zidentyfikowane potrzeby** poszczególnych grup). Potrzeby takie JST mogą identyfikować samodzielnie – a nawet rekomendowane jest, by w ramach ich struktur funkcjonowały zespoły stale dbające o **zbieranie opinii interesariuszy i odkrywanie ich potrzeb**.

Równocześnie też lokalne JST mogą posiłkować się wiedzą i dobrymi praktykami jednostek wyższego szczebla – regionalnego oraz centralnego. Szczególnie w kontekście obsługi inwestorów zagranicznych zakres wiedzy oraz potrzebnej współpracy na wszystkich szczeblach administracji sprawia, że współpraca taka może być szczególnie cenna. Zarówno poszczególne województwa (oraz działające na poziomie wojewódzkim **centra obsługi inwestora** – COI), jak i poziom krajowy (w szczególności reprezentowany przez instytucję dedykowaną inwestycjom i eksportowi: **Polską Agencję Inwestycji i Handlu**).

W niniejszym rozdziale pokazane zostaną dobre praktyki zaobserwowane w innych, niż badane gminy i miasta podmiotach – publicznych jednostkach oraz organizacjach.

### Jak wschodni biznes widzi swoją sytuację w trakcie wojny?

Interesujący przykład pokazują instytucje zagraniczne, które w interesujący sposób podeszły do kreowania swojej atrakcyjności.

Często prezentują one podejście, że przyciągnięcie inwestorów do regionu i wspieranie eksportu to nie tylko „sprzedaż” terenów inwestycyjnych, czy liczba wspartych eksporterów.

↓ *facylitacja*

↓ *usługi wsparcia*

To **kreowanie szans biznesowych (business opportunities)** i maksymalizowanie prawdopodobieństwa, że szanse te (nowe pomysły na współpracę i podejmowane przez biznes działania) przekuwane w realne biznesy generujące wartość dodaną – że będą generowały tzw. success stories. Dlatego też instytucje w rozwiniętych ekosystemach biznesowych realizują działania **facylitacji**, czyli tworzenia okazji do budowy kontaktów biznesowych (wydarzenia, konferencje, targi, ale też przestrzenie coworkingowe), wspierania nawiązywania współpracy i partnerstw oraz zachęcanie podmiotów rynkowych do generowania nowych pomysłów biznesowych. Drugim etapem jest **przekucie powstających szans biznesowych w realne efekty** – realizowane np. przez proste procedury rejestracji działalności gospodarczej, wsparcie publiczne w tym zakresie, dostęp do dogodnych lokalizacji (działki, biura) czy wsparcie w pozyskaniu środków na start (wsparcie finansowe, ulgi podatkowe).

Rysunek 30. W języku szans biznesowych mówi m. in. fińska agencja Business Finland

**BUSINESS OPPORTUNITIES & INDUSTRIES**

Finland offers growth opportunities for companies especially in the fields of (but not limited to) bioeconomy, clean and smart technologies, health and wellbeing, ICT and digitalization, plus travel and tourism.

**BIOECONOMY**  
Finland is currently the epicenter of the global growth for bioeconomy. The renewing industry cluster offers huge growth potential with projects.

**CLEANTECH**  
Finland is global champion in renewable energy and clean technologies. Already today the Finnish cleantech industry is one of the cornerstones of the Finnish economy.

**DATA CENTERS**  
Finland is the best place for your data. We have dozens of construction-ready data center sites of different kinds all-around the country.

**HEALTH & WELLBEING**  
The combination of a long tradition in efficient healthcare, digitalization of health data and the engineering ecosystem has made Finland the premier location for health R&D.

Źródło: Oficjalna strona Business Finland, <https://www.businessfinland.fi/en>, dostęp: 15.05.2022.

Na poziomie lokalnym, w gminach i miastach, w zakładkach dedykowanych biznesowi najczęściej pojawiają się treści dedykowane inwestorom i lokalnej przedsiębiorczości. Na poziomie regionalnym pojawia się natomiast kolejna grupa beneficjentów – samorządy. Pamiętać należy, że instytucje regionalne pełnić mogą kluczową rolę integratora, który inicjuje kontakty między poszczególnymi aktorami ekosystemu biznesowego (na który składają się również samorządy), a także powinny wspierać szczebel lokalny w tych kontaktach.

Rysunek 31. Odpowiednio wyeksponowane wsparcie dla samorządów pojawia się na stronach wybranych COI/COIE

/04.02.2022 r.

**NAWIĄŻ MIĘDZYNARODOWĄ WSPÓŁPRACĘ BIZNESOWĄ!**

Jeśli poszukujesz zagranicznych partnerów biznesowych, zachęcamy do skorzystania z oferty Centrum Business in Małopolska.

ZOBACZ WIĘCEJ >

DLA INWESTORÓW

DLA EKSPORTERÓW

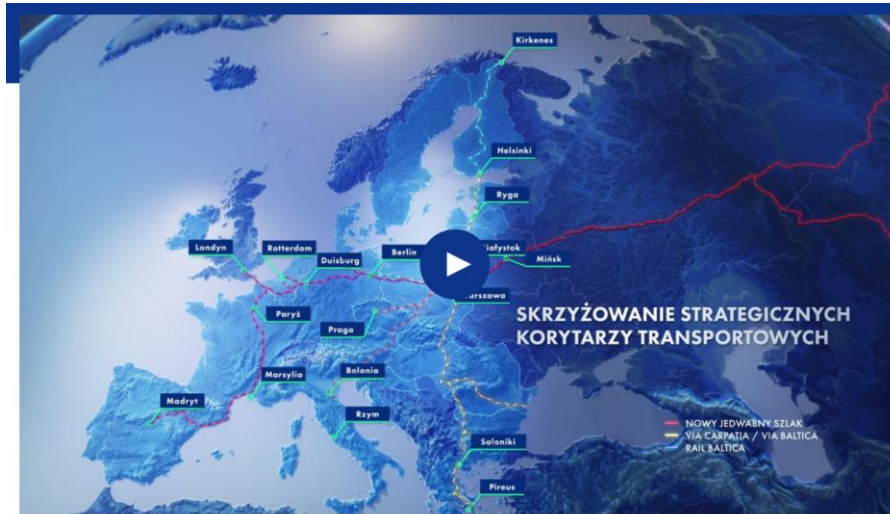
DLA SAMORZĄDÓW

Źródło: Oficjalna strona Business in Małopolska, [businessinmalopolska.pl](https://businessinmalopolska.pl), dostęp: 15.05.2022.

Strona internetowa organizacji regionalnej kierowanej do inwestorów powinna mieć czytelną, ale też atrakcyjną i informacyjną rolę. Niezwykle ważne jest zidentyfikowanie kluczowych atutów regionu oraz ich atrakcyjna prezentacja inwestorom. Nie mniej ważne jest również wspieranie jednostek lokalnych: miast i gmin, w korzystaniu z tych atutów, jak również w ich tworzeniu.

Jako przykład posłużyć może wideo prezentujące doskonałe położenie komunikacyjne jako kluczowy atut województwa podlaskiego ([investinpodlaskie.pl](https://investinpodlaskie.pl)).

Rysunek 32. Wideo prezentujące doskonałe położenie komunikacyjne jako kluczowy atut województwa podlaskiego



Źródło: Oficjalna strona [investinpodlaskie.pl](http://investinpodlaskie.pl), dostęp: 15.05.2022.

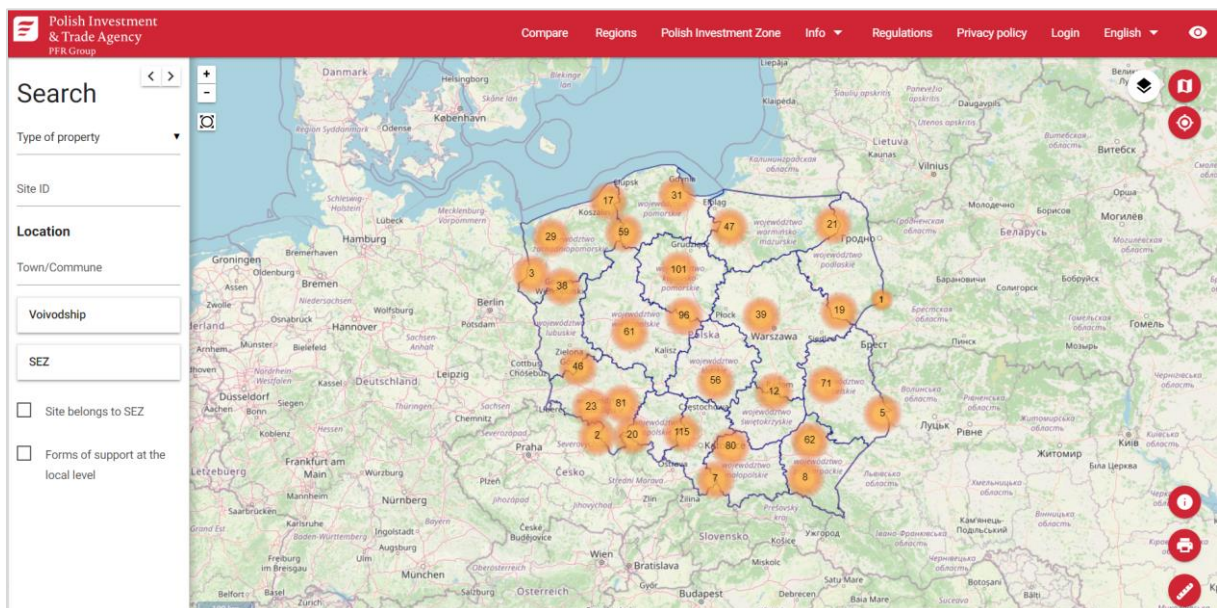
Mapa terenów inwestycyjnych jest kluczowym narzędziem pozwalającym potencjalnemu inwestorowi w obrazowy i maksymalnie czytelny sposób przejrzeć dostępne tereny. Wiele COI oraz jednostek lokalnych posiada własne rozwiązania zaimplementowane na ich stronach.

### Polska Agencja Inwestycji i Handlu

Istnieje też możliwość skorzystania z zaufanych rozwiązań zewnętrznych.

PAIH oferuje tego typu narzędzie do wykorzystania przez wszystkie COI oraz gminy i miasta: **Generator Ofert Inwestycyjnych** - w postaci centralnej bazy, jednolitej mapy oraz gotowego „pudełkowego” rozwiązania – niewymagające dodatkowych nakładów finansowych ze strony instytucji regionalnej i jednostek lokalnych. Rozwiązanie jest publiczne oraz bezpłatne.

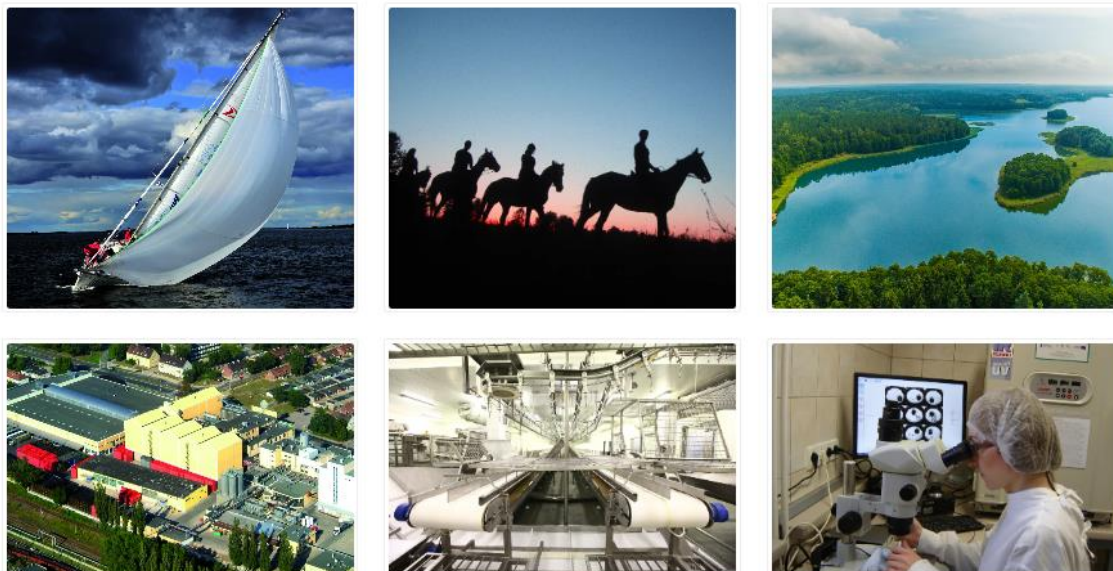
Rysunek 33. Generator Ofert Inwestycyjnych - PAIH



Źródło: Oficjalna strona [baza.paih.gov.pl](http://baza.paih.gov.pl), dostęp: 15.05.2022.

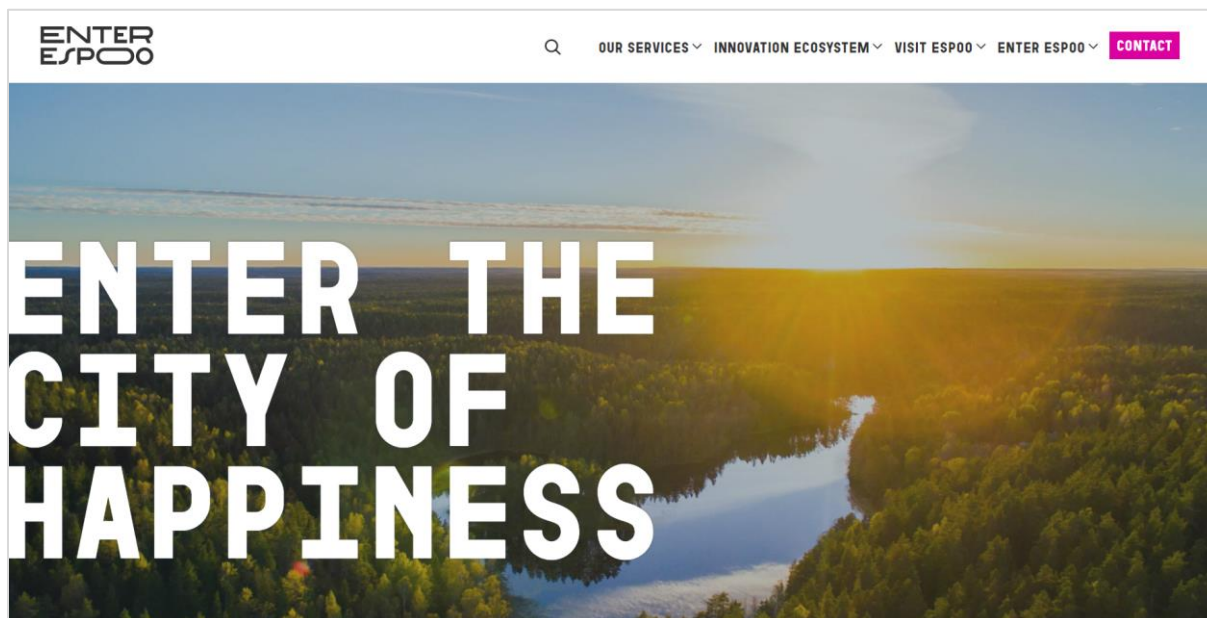
W prezentacji danej lokalizacji ważne jest ujęcie nie tylko jej atutów biznesowych, ale również atutów społecznych. Jednym z takich atutów jest szeroka oferta spędzania wolnego czasu, która oznaczać może dla pracowników możliwość odpowiedniej równowagi między pracą a wypoczynkiem. Tym samym bezpośrednio atrakcyjne społecznie miejsce staje się również korzyścią dla potencjalnych inwestorów, wspiera bowiem np. ich procesy HR.

**Rysunek 34. Oficjalna strona Invest in Warmia and Mazury promuje wysoką jakość życia w regionie**



Źródło: Oficjalna strona [invest.warmia.mazury.pl](http://invest.warmia.mazury.pl), dostęp: 15.05.2022.

**Rysunek 35. Wysoka jakość życia jako jeden z atutów fińskiego miasta Espoo**



Źródło: Oficjalna strona organizacji promującej biznes w mieście Espoo, [www.enterespoo.fi](http://www.enterespoo.fi), dostęp: 15.05.2022.

Kapitał społeczny bezpośrednio rzutuje na jakość dostępnej dla inwestora siły roboczej. W szczególności, gdy inwestycje w Polsce w coraz większym stopniu oparte są o działalności usługowe, analityczne, rozwojowe i kreatywne – wysoki kapitał społeczny nabiera szczególnego znaczenia. Atrakcyjne miejsce do życia to również potencjał przyciągania nowych talentów i ekspertów – zarówno z innych rejonów Polski, jak i z zagranicy.

Rysunek 36. Kapitał społeczny wart jest ukazania już na głównej stronie dla inwestora



Źródło: Oficjalna strona coi.opolskie.pl, dostęp: 15.05.2022

Każdy region, miasto czy gmina może tworzyć swój brand – akcentujący atuty miejsca, jego charakterystykę i specyfikę. Warto jednak, by regiony wspólnie budowały również spójny na poziomie kraju wizerunek Polski. Takim celowi służyć może brand „Invest in”.

Nie musi on być konkurencyjny względem brandu regionalnego lub lokalnego – wręcz przeciwnie, może być on elementem dopełniającym pełny obraz i wpisującym się w branding regionalny.

Brand „Invest in” opracowany został w efekcie działań **Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu**, by promować spójny obraz polskiej gospodarki wśród inwestorów. Dzisiaj PAIH jest podmiotem sprawującym opiekę nad nim i promującym jego nieodpłatne użycie wśród JST.

Rysunek 37. Przykład użycia brandu "Invest in" w polskich regionach



Źródło: Oficjalne strony internetowe wybranych COI/COIE, dostęp: 15.05.2022.

## Gminy badane w ramach projektu "Gmina na 5!" w obliczu pandemii COVID-19

Aleksandra Wiśławska, Dominika Gieras

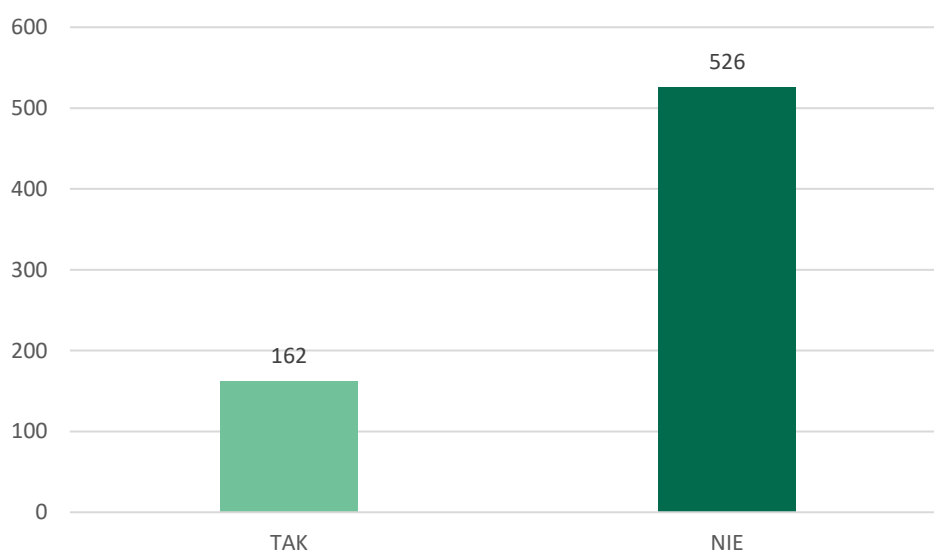
### Wprowadzenie

W tegorocznej edycji Badania „Gmina na 5!” zastosowano, wzorem ubiegłego roku, dodatkowe kryteria badawcze. Poszerzenie metodologii miało na celu ocenę poziomu jakości komunikacji gmin oraz rozwiązań wprowadzonych z uwagi na zmianę warunków funkcjonowania w obliczu pandemii COVID-19. Należy podkreślić, że Badanie nie uwzględnia oceny struktury jednostek czy efektywności ich pracy. Niemniej skupiono się na analizie sposobu reagowania oraz na wdrożonych metodach ułatwiających realizację zadań oraz komunikację z mieszkańcami w czasie pandemii. Badanie objęło analizę witryn internetowych, gdzie oceniane były treści związane z pomocą przedsiębiorstwom w czasie pandemii oraz własne działania, jakie gmina bądź miasto podjęły w ramach pomocy.

### Wyniki Badania

Podczas etapu Oceny Witryn Internetowych badacze sprawdzali, czy gminy na swoich stronach internetowych zamieszczają informacje dotyczące możliwości uzyskania pomocy przez przedsiębiorców dotkniętych skutkami pandemii COVID-19. Z badań wynika, że większość gmin, bo aż 526 na 688, nie zamieściła na swoich witrynach internetowych informacji o możliwości skorzystania z przysługującej pomocy, zarówno jeśli chodzi o programy rządowe w ramach tarcz anty kryzysowych, jak i o własne inicjatywy samorządów lokalnych.

**Wykres 14. Liczba stron internetowych gmin według odpowiedzi na pytanie "Czy na stronie jest odniesienie do wsparcia dla przedsiębiorców w czasie pandemii?"**



Źródło: Opracowanie własne.

Trzeba w tym miejscu docenić 162 gminy, które dostosowały swoje strony internetowe do zmieniającej się rzeczywistości, w tym również tej prawnej. Najczęściej zamieszczane informacje stanowiły te dotyczące ogólnopolskich programów wsparcia proponowanych przez Rząd w postaci tarcz anty kryzysowych. Dotyczyły one m.in. możliwości ubiegania się o dofinansowanie wynagrodzeń pracowników, a także dofinansowania części kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. W gronie tych gmin znalazły się również takie, które postanowiły wspomóc przedsiębiorców na szczeblu lokalnym. Często wykorzystywanym w tym celu instrumentem było zwolnienie lub odroczenie płatności podatku od nieruchomości, ale także zwolnienie bądź obniżenie czynszów

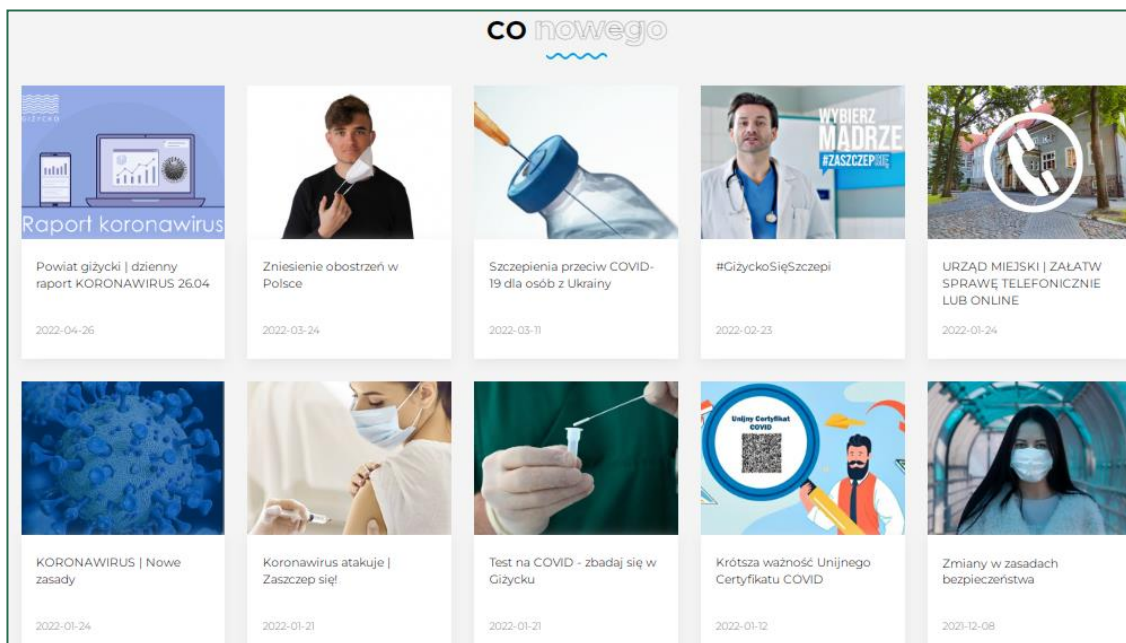


w lokalach komunalnych. Z tego wynika, że nie wszystkie samorządy są na tyle elastyczne, żeby dopasować swoje działanie do bardzo szybko zmieniającej rzeczywistości.

### Dobre praktyki w obszarze wspierania interesariuszy podczas pandemii

Podstawową wartość w zakresie możliwości wspierania interesariuszy stanowią czytelne komunikaty i publikacja bieżących informacji o określonych programach i warunkach ubiegania się w ich ramach o pomoc. Na oficjalnej witrynie internetowej miasta Giżycko (woj. warmińsko-mazurskie) zamieszczono osobną podstronę poświęconą wyłącznie sprawom związanym z pandemią i utrudnionymi warunkami funkcjonowania. Obejmuje ona aktualne zasady i ograniczenia, informacje o szczepieniach, akcjach #Pomagajmy sobie, #ZostańWdomu czy #ZmieńTerminNieOdwołuj, jak również szczegółowe wiadomości o wsparciu w ramach rządowej tarczy antykryzysowej.

Rysunek 38. COVID-19 #BezpieczneGiżycko



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Giżycko, <https://gizycko.pl/koronawirus/>, 21.04.2022.

Wiele gmin skorzystało z opracowanego przez Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości „Vademecum na czas pandemii”, które dostarcza praktycznych informacji na temat instrumentów pomocowych, jak i samorządowych, z których mogą skorzystać małopolscy przedsiębiorcy. Na udostępnienie vademecum zdecydowała się m.in. gmina Skrzyszów (woj. małopolskie), gmina Olkusz (woj. małopolskie) oraz gmina Kocmyrzów-Luborzyca (woj. małopolskie).

Z kolei miasto Kraków (woj. małopolskie) w ramach pomocy wobec sytuacji związanej z pandemią COVID-19 zaproponowało program „Pauza”, a dodatkowo również wsparcie dla przedsiębiorców w ramach „Małopolskiej Tarczy Antykryzysowej”, polegającej na przyznaniu bonu rekompensacyjnego na wniosek przedsiębiorcy.

Rysunek 39. Grafika promująca Małopolską Tarczę Antykryzysową



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Kraków,  
<https://www.malopolska.pl/dobrojestwmalopolscestopkoronawirusowi/malopolska-tarcza-antykryzysowa>, dostęp:  
21.04.2022.

Na uwagę zasługują również rozwiązania zawarte na stronie internetowej miasta Suwałki (woj. podlaskie). Na odrębnej podstronie omówiono zasady wsparcia dla przedsiębiorców z Suwałk w ramach Tarczy Antykryzysowej, jak również inne rozwiązania w postaci Pakietu Wsparcia Suwalskich Przedsiębiorców na czas pandemii COVID-19, zwolnienia z podatku od nieruchomości przedsiębiorców w związku z ponoszeniem negatywnych konsekwencji ekonomicznych z powodu COVID-19, ulgi w podatku od nieruchomości, podatku od środków transportowych i opłat za odpady komunalne, ulgi w opłatach za użytkowanie wieczyste, ulgi dotyczące czynszu za wynajem lokali użytkowych, ulgi dotyczące funkcjonowania targowiska miejskiego, ulgi w opłatach za dostarczanie ciepła, wody i odprowadzanie ścieków, ulgi w opłatach za zajęcie terenu pod tymczasową działalność gospodarczą czy ulgi proponowane przez Ośrodek Sportu i Rekreacji w Suwałkach.

Pomocną dłoń do przedsiębiorców wyciągnęło również miasto Kielce (woj. świętokrzyskie), które przygotowało pakiet pomocowy w celu ograniczenia skutków sytuacji kryzysowej, przede wszystkim dla firm, które zmuszone były do ograniczenia swojej działalności. Przedsiębiorcy mogą skorzystać z preferencyjnych stawek podatku od nieruchomości. Dodatkowo ci, którzy zostali dotknięci skutkami epidemii, na czas trwania pandemii mogą ubiegać się o odroczenie terminów płatności podatków lokalnych, rozłożenia płatności podatków na raty oraz umorzenia odsetek od tych kwot.

Rysunek 40. Pomoc dla przedsiębiorców z Kielc



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Kielce, <http://www.um.kielce.pl/pomoc-dla-przedsiębiorców/>, dostęp: 27.04.2022.

Również Burmistrz Miasta Złotoryja (woj. dolnośląskie) wprowadził pakiet pomocy dla przedsiębiorców, aby w miarę możliwości ograniczyć uciążliwości wynikające ze szczególnej sytuacji kryzysowej, w jakiej znalazły się złotoryjskie firmy, których funkcjonowanie zostało zawieszona do odwołania lub jest znacznie utrudnione. Na stronie internetowej wskazano branże, z których przedsiębiorcy mogą ubiegać się o wsparcie, wymagane dokumenty oraz sposób i formę złożenia wniosków.

Rysunek 41. Pakiet Pomocy dla Złotoryjskich Przedsiębiorców



Pakiet Pomocy dla Złotoryjskich Przedsiębiorców

Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Złotoryja, <https://zlotoryja.bip.info.pl/dokument.php?idok=9471&idmp=104&r=r>, dostęp: 21.04.2022.

Ciekawą inicjatywą wykazało się miasto Wrocław (woj. dolnośląskie), które promuje wśród swoich mieszkańców ideę lokalnych zakupów oraz zachęca przedsiębiorców do uruchamiania sprzedaży internetowej. Akcja #WrocławZdalnieLokalnie, realizowana przez Urząd Miejski Wrocławia funkcjonuje od marca 2020 r. i jest stale udoskonalana przez dodawanie nowych możliwości, tj. jak spis dostępnych na rynku rozwiązań, które mogą ułatwić dotarcie do klientów z internetowym kanałem sprzedaży, bazę wiedzy zawierającą materiały przydatne przy wdrażaniu lub rozwijaniu narzędzi cyfrowych oraz informacje o tym, jak można wspierać lokalny biznes i gdzie znaleźć go w wersji online.

Rysunek 42. Akcja #WrocławZdalnieLokalnie



Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Wrocław,  
<https://www.wroclaw.pl/przedsiębiorczy-wroclaw/wroclaw-zdalnie-lokalnie>, dostęp: 27.04.2022.

Podsumowując, większość gmin nie była w stanie przygotować rozwiązań, które zapewniłyby realną pomoc przedsiębiorcom w czasie pandemii. Należy jednak zaznaczyć, że samorządy, które podjęły się tego wyzwania, wykazały się pomysłowością i zaradnością. Wskazują na to podejmowane decyzje, m.in. opisane w części poświęconej dobrym praktykom. Gratulujemy gminom, którym udało się w tak ekonomicznie trudnym czasie dla przedsiębiorców zapewnić im kompleksową pomoc.

## Polska jako destynacja dla przedsiębiorstw relokujących się ze wschodu. Jak polskie instytucje mogą odpowiedzieć na potrzeby firm wschodnich?

Shahina Nazrieva, Paweł Kasprowicz

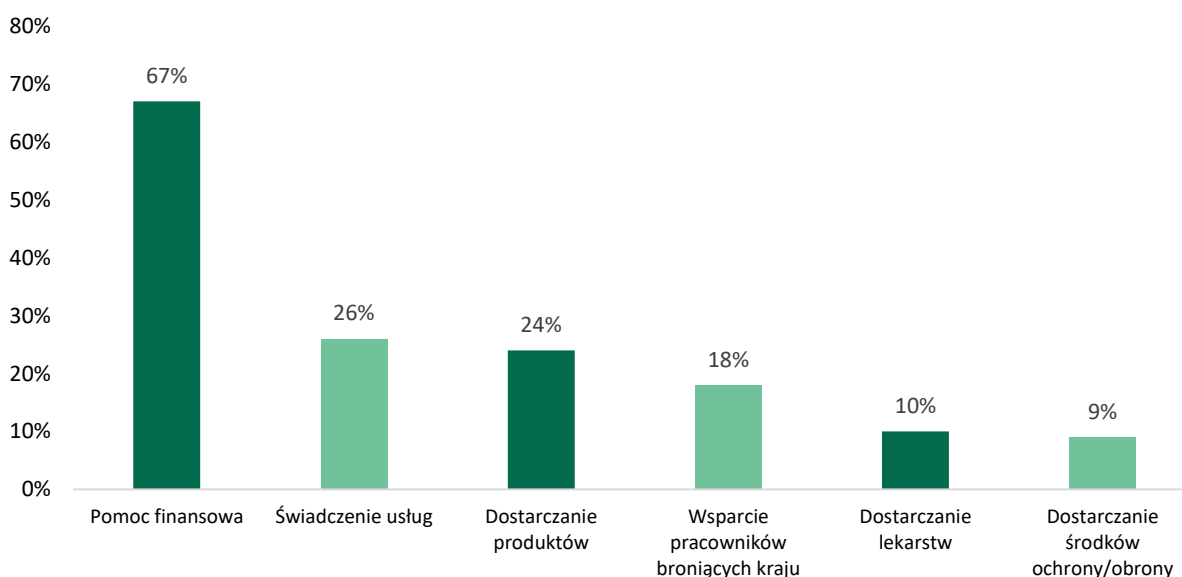
### Jak wschodni biznes widzi swoją sytuację w trakcie wojny?

W efekcie rosyjskiej inwazji na Ukrainę, która rozpoczęła się 24 lutego 2022 roku, wiele ukraińskich prywatnych przedsiębiorstw przeorientowało swoją produkcję pod kątem potrzeb militarnych oraz humanitarnych. Przykładowo studia mody szyją ubiór wojskowy, restauracje przygotowują żywność dla obrońców, biura podróży i firmy ubezpieczeniowe wykorzystują swoje zagraniczne lokalizacje, by pełnić rolę centrów logistycznych dla lekarstw i zaopatrzenia działających na całym świecie.

Przykładem firmy która przeszła na produkcję wojenną i na rzecz pomocy humanitarnej jest Biosphere Corporation [1]. Firma została założona przez Andriya Zdesenko w 1997 r. w Dnieprze w środkowej Ukrainie. Zdesenko rozwinął firmę będącą największym producentem artykułów gospodarstwa domowego i środków higieny osobistej, która eksportuje do 30 krajów świata, a której przychody wyniosły około 250 milionów dolarów w 2021 roku. W obecnej sytuacji firma przekształciła magazyny w prowizoryczne centra pomocy humanitarnej, dystrybuując żywność i lekarstwa.

Również małe przedsiębiorstwa są aktywnie zaangażowane w pomoc dla wojska i grup obrony terytorialnej. Zdecydowana większość respondentów, tj. 67% pomaga finansowo, 26% świadczy usługi, 24% dostarcza produkty, 10% – leki, 9% – środki ochrony/obrony. Kolejne 18% firm wspiera swoich pracowników, którzy obecnie bronią kraju. Przedsiębiorcy włączają się również do ruchu oporu informacyjnego, działają jako wolontariusze, zapewniają transport, wspierają przedsiębiorców i uchodźców [2].

Wykres 15. Odsetek ukraińskich firm stosujących poszczególne formy wspierania obrony kraju



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.unian.net/economics/finance/finansovye-rezervy-chetverti-predstaviteley-malogo-biznesa-uzhe-ischerpany-opros-novosti-ukraina-11743675.html>, dostęp: 16.05.2022.

Przed najbardziej złożonymi wyzwaniem stoją firmy zapewniające dostęp do infrastruktury – ryzykują bowiem, że w szczególności zostaną obrane jako cel [3]. Wskazać można, że firmy z tej kategorii powinny szukać balansu między bezpieczeństwem swoich pracowników z potrzebami lokalnych społeczności, które w czasie konfliktu szczególne mogą generować zapotrzebowanie na dostęp do infrastruktury. Takie potrzeby obejmują ogrzewanie, zaopatrzenie w wodę, zbieranie odpadów, dystrybucję energii elektrycznej. Mowa też o dostawach produktów pierwszej potrzeby:

sklepy spożywcze i apteki, ale również banki (dostęp do środków pieniężnych) i usługi transportowe. Firmy te muszą brać pod uwagę znaczenie dostępu ludzi – należy zapewnić należytą staranność w równoważeniu możliwie największego bezpieczeństwa pracowników i zapewnienia dostępu.

Nie wszystkie jednak firmy mogły przestawić swój profil produkcji. Duża część obywateli bezpośrednio bierze udział w walkach na froncie (co dotyczy głównie mężczyzn), natomiast wiele kobiet z dziećmi są stało się uchodźcami wędrującymi na zachód – w tym w głównej mierze do Polski. W związku z tym istnieją firmy, które zamknęły/zawiesiły działalność, przeszły na pracę online, uruchomiły nowe strategie biznesowe lub usługi, przejęły projekty od firm z innych krajów albo musiały sprzedać aktywy. Część tej grupy – w szczególności firmy funkcjonujące online – to firmy, które podjęły (lub potencjalnie mogą podjąć) działania w kierunku relokacji poza Ukrainę – w tym do Polski.

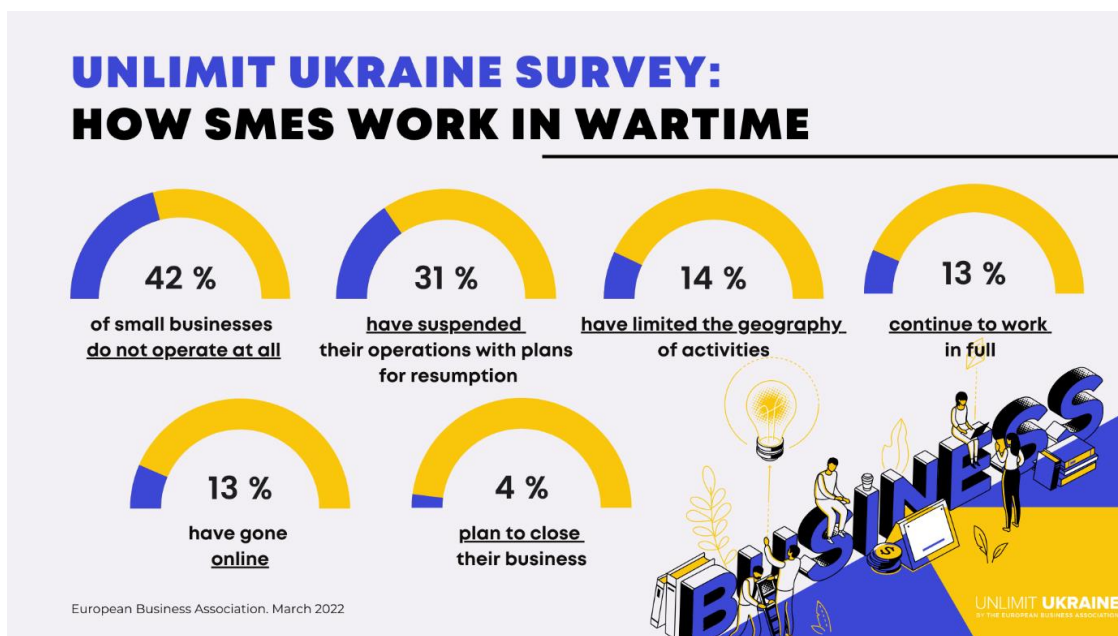
Wskazując działania, które podejmują ukraińskie firmy w czasach wojennych, wskazać można źródła ukraińskie. Jak wskazuje badanie z kwietnia 2022 roku (jego wyniki podane zostały przez prezesa Amerykańskiej Izby Handlowej – AmCham – w Ukrainie) 29% firm relokowało swoją działalność wewnątrz Ukrainy, 19% relokowało ją poza Ukrainę a 15% było zmuszona zamknąć swoje biura w wybranych regionach [4].

Innym problemem, z jakim borykają się ukraińscy przedsiębiorcy, są problemy finansowe. EBA Unlimit Ukraine przeprowadziła badania wśród przedstawicieli MŚP w dniach 11-14 marca 2022 r. łącznie w badaniu wzięło udział 156 respondentów [5].

Wyniki badania przedstawiają się następująco: 24% MŚP wyczerpało już swoje zasoby finansowe. Niemal jedna trzecia respondentów, czyli 32%, twierdzi, że ich odporność finansowa potrwa kilka miesięcy, a dla kolejnych 22% tylko miesiąc. Jedynie 9% respondentów spodziewa się wytrzymać finansowo jeszcze pół roku, a tylko 5% – rok lub dłużej, jeśli nadal nie będzie możliwości wznowienia działalności.

Pod kątem ciągłości prowadzenia działalności gospodarczej sytuacja wygląda następująco: 42% małych firm w ogóle nie prowadzi działalności, 31% zawiesiło działalność z planami wznowienia w przyszłości, 14% ograniczyło obszar geograficzny działalności, 13% nadal pracuje w pełnym zakresie, 13% przeszło na pracę online, 4% planuje zamknąć biznes.

Rysunek 43. Funkcjonowanie ukraińskich MŚP w czasie wojny

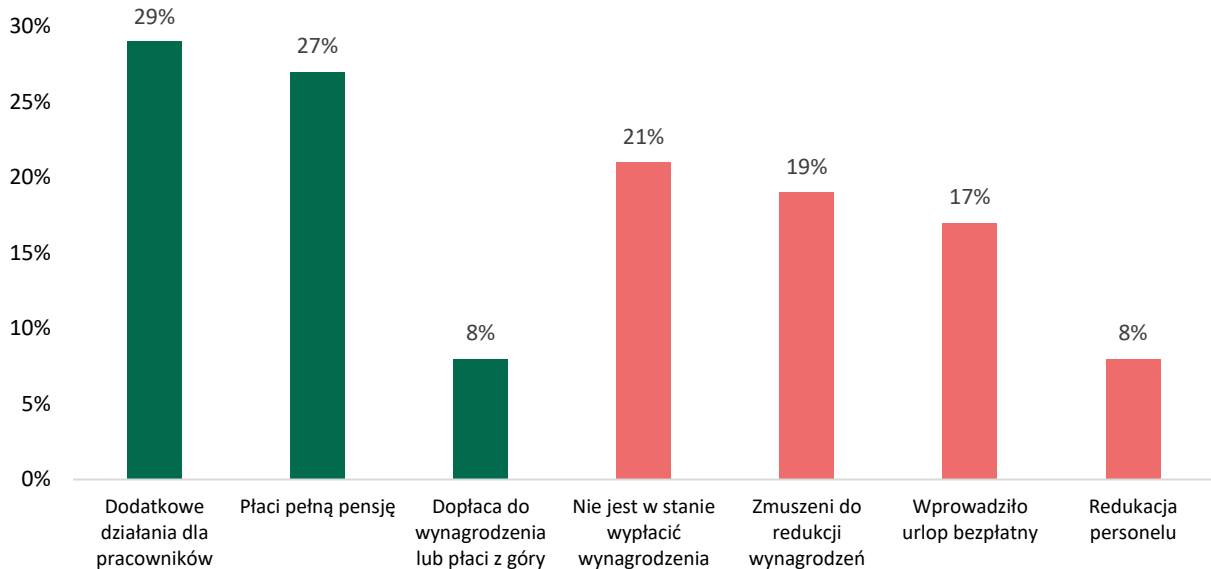


Źródło: <https://eba.com.ua/en/finansovi-rezervi-chverti-predstavnykiv-malogo-biznesu-vzhe-vycherpani/>, dostęp: 15.05.2022

Mimo ograniczonych zasobów, właściciele firm starają się jak najlepiej wspierać swoich pracowników [6]. Prawie jedna trzecia, czyli 27% nadal płaci pełną pensję, kolejne 8% dopłaca do wynagrodzenia albo płaci z góry. Poza tym 29% ankietowanych przedsiębiorców podjęło dodatkowe

działania wspierające swoich pracowników przez pomoc materialną, psychologiczną, pomoc w ewakuacji i zapewnienie schronienia. Jednakże miejsce mają również negatywne zjawiska: 21% stwierdziło, że nie jest w stanie wypłacić wynagrodzenia, kolejne 19% zostało zmuszonych do obniżenia wynagrodzeń, 17% wprowadziło urlop bezpłatny, a 8% uciekło się do redukcji personelu.

**Wykres 16. Ukraińskie MŚP a wypłata pensji w czasie wojny**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://eba.com.ua/en/finansovi-rezervy-chverti-predstavnykiv-malogo-biznesu-vzhe-vycherpani/>, dostęp: 15.05.2022.

### Jak wschodni przedsiębiorcy oceniają swoje oczekiwanie co do Polski?

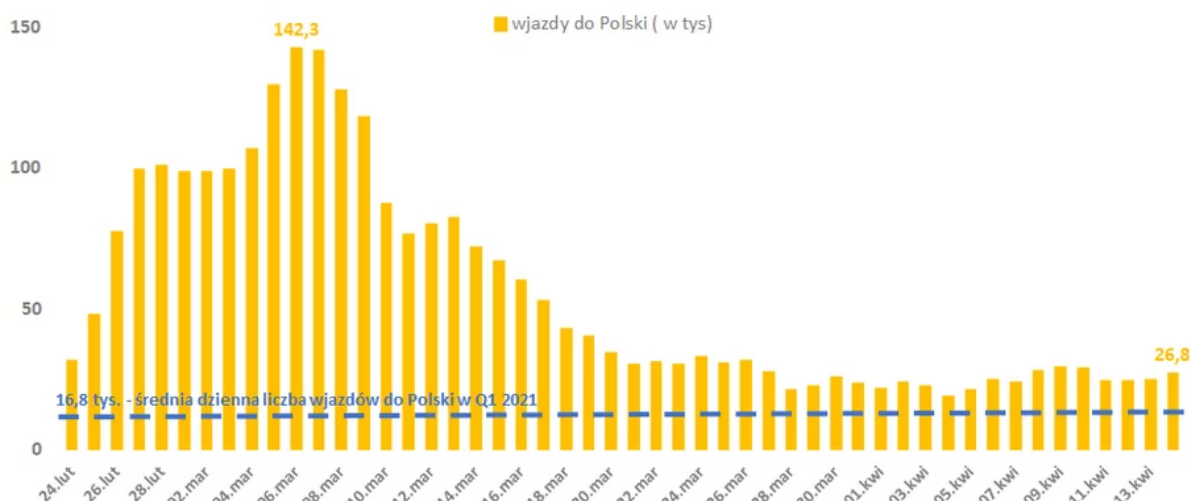
Obywatele Ukrainy od wielu lat wspierają polską gospodarkę. Ukraińcy przybyli do Polski wypełniają braki kadrowe, przyczyniają się do rozwoju polskich przedsiębiorstw i budują PKB Polski. Gospodarka Ukrainy przed wojną pozostawała natomiast ważnym partnerem handlowym. Więzy społeczne i gospodarcze budowane przez wiele lat przez migrację zarobkową, a także bliskość kulturowa i geograficzna dwóch krajów sprawiają, że dla uciekających przed wojną Polska stała się oczywistym miejscem, w którym mogą liczyć na bezpieczne schronienie, pomoc i wsparcie.

Ukraina przed inwazją zajmowała 21. pozycję wśród światowych importerów sprzedających swoje towary do Polski, zaś jej udział w imporcie towarowym Polski wynosił 1,5%. W trakcie konfliktu aktualna wielkość tych wskaźników z oczywistych względów nie jest znana, jednakże przypuszczać można, że wraz z obudową kraju po wojnie pojawi się wysoki potencjał odbudowy więzów handlowych między Polską a Ukrainą. W 2021 r. strukturze towarowej ukraińskiego eksportu do Polski dominowały produkty hutnictwa (wyroby ze stali i jej stopów), górnictwa (ruda i koncentraty żelaza), przetwórstwa rolno-spożywczego (makuchy, oleje), wyroby przemysłu drzewnego i meblarskiego [7].

Eksport Polski do Ukrainy w 2021 r. wyniósł 2,2%, co daje Ukrainie 14. pozycję w globalnym rankingu. W strukturze towarowej produktów eksportowanych z Polski na Ukrainę dominowały pojazdy, maszyny, nawozy, paliwa, wyroby z tworzyw sztucznych, wyroby ze stali, skóry obrobione, produkty mleczarskie. Rekordowy wzrost dotyczył importu cukru i ziemniaków z Polski, związany z brakami tych produktów na Ukrainie [8].

Według Straży Granicznej RP w pierwszym kwartale 2022 roku do Polski przybyło ponad 3 mln uchodźców z Ukrainy.

Wykres 17. Dzielne wjazdy do Polski z Ukrainy (stan na koniec 14.04.2022)



Źródło: Straż Graniczna RP, <https://strazgraniczna.pl/pl/granica/statystyki-sg/2206,Statystyki-SG.html>, dostęp: 15.05.2022, zmodyfikowano.

### Potrzeba wsparcia dla ukraińskiego biznesu

Jak pokazuje powyższa analiza, w dobie niestabilności ukraińscy przedsiębiorcy potrzebują dodatkowego wsparcia w funkcjonowaniu. Pomoc taka może mieć postać zarówno bezpośrednich programów pomocowych kierowanych do firm, jak również ułatwień o charakterze instytucjonalnym.

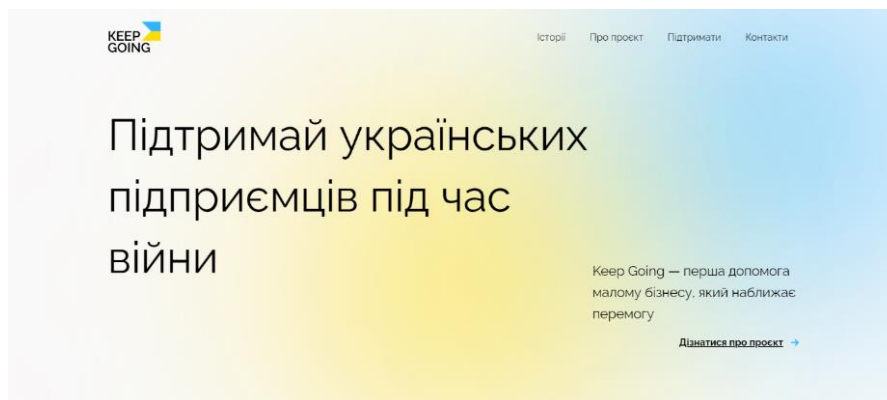
#### Ukraińskie programy wsparcia

Działania pomocowe mają miejsce również na terytorium samej Ukrainy. Chociaż kraj ten znajduje się w konflikcie z Rosją, ukraiński rząd oraz organizacje biznesowe organizują inicjatywy mające wspierać krajowy biznes.



Przykładowym programem tego rodzaju jest projekt **KeepGoing** został stworzony przez ukraińskich przedsiębiorców z branży IT w celu udzielania pierwszej pomocy właścicielom małych firm, a także osobom wykonującym zawody kreatywne, które pozostały na Ukrainie i nadal pracują. Projekt zapewnia media, informacje, wsparcie finansowe oraz uruchamia kampanie crowdfundingowe [9].

#### Rysunek 44. Oficjalny serwis ukraińskiej inicjatywy Keep Going



Źródło: <https://www.keepgoing.com.ua>, dostęp: 15.05.2022.



Wsparcie realizuje też ukraiński rząd. Przykładem może być projekt „Wsparcie”, który został stworzony przez Ukraiński Rząd. Ukraińcy, którzy stracili pracę i środki do życia z powodu rosyjskiej agresji, mogą otrzymać 6500 hrywnie w ramach programu Wsparcie.

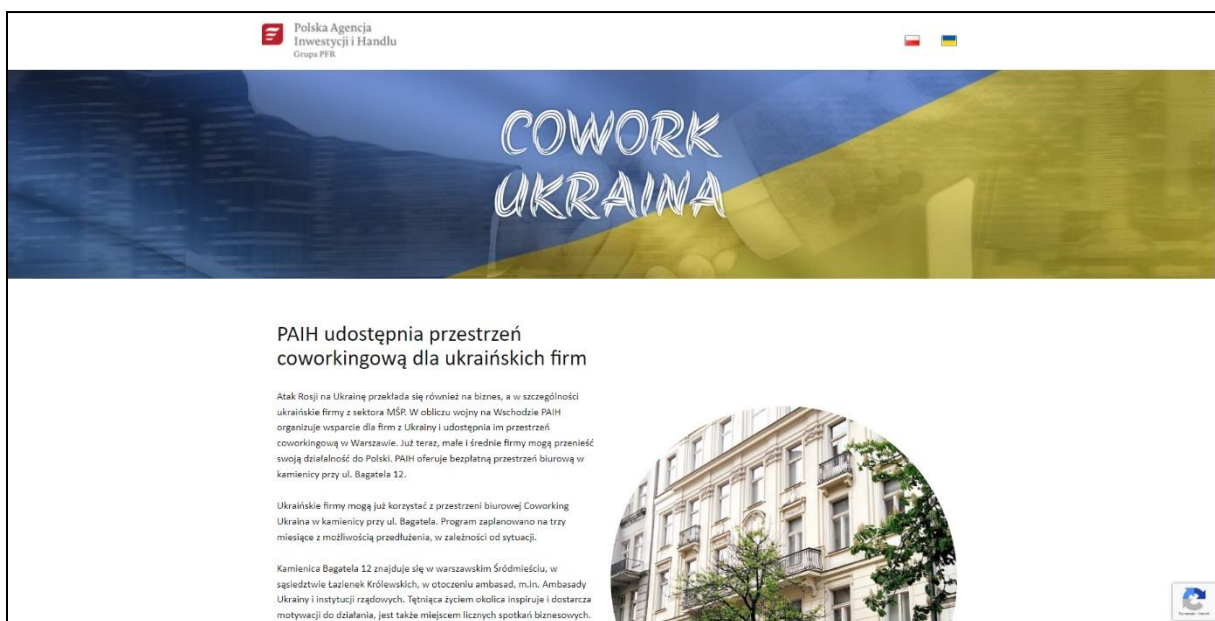
### Wsparcie – programy Polskie

Jako, że konflikt rosyjski-ukraiński doprowadził do migracji ludności ukraińskiej o bezprecedensowej skali (z czego zdecydowany odsetek uchodźców przybył do Polski) – wśród tych ludzi znajdują się również ukraińscy przedsiębiorcy. Z uwagi na decyzje ukraińskiego rządu (podyktowane kwestiami obronności kraju) do Polski emigrowały niemal wyłącznie kobiety i dzieci – zatem to spośród ukraińskich kobiet znajdowały się osoby, które albo same prowadziły przedsiębiorstwa lub które podejmują się trudu relokacji i zabezpieczenia rodzinnego biznesu. Oprócz osób prowadzących firmy nie mniej ważną grupę stanowią osoby gotowe podjąć w Polsce pracę na etacie – napotykające jednak na potencjalne bariery związane chociażby z językiem oraz nieznajomością polskich procedur.

*Przykładami dobrych praktyk wartych wdrożenia również na stopniu lokalnym i regionalnym (po odpowiednim dopasowaniu ich skali i charakteru) są działania podejmowane od pierwszych dni konfliktu przez władze ogólnokrajowe.*

Na szczeblu centralnym bieżącą sytuację gospodarczą śledzą i analizują spółki wchodzące w skład Polskiego Funduszu Rozwoju, w tym Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH). Z myślą o zachowaniu ciągłości biznesu ukraińskich przedsiębiorców PAIH realizuje program wsparcia tymczasowego przeniesienia działalności do Polski. W ramach programu PAIH: wprowadziła stałą obsługę w języku ukraińskim, prowadzi bazę dostępnej natychmiast powierzchni logistycznej i produkcyjnej, udziela wszelkich informacji niezbędnych do szybkiego rozpoczęcia działalności. W posiadanej przez siebie nieruchomości w Warszawie przy ulicy Bagatela 12 PAIH uruchomiła dla ukraińskich przedsiębiorców przestrzeń co-workingową, by zapewnić zakwalifikowanym do wsparcia firmom przestrzeń roboczą.

### Rysunek 45. Oficjalna strona PAIH: Cowork Ukraina



Polska Agencja Inwestycji i Handlu  
Grupa PFR

COWORK UKRAINA

PAIH udostępnia przestrzeń coworkingową dla ukraińskich firm

Atak Rosji na Ukrainę przekłada się również na biznes, a w szczególności ukraińskie firmy z sektora MŚP. W obliczu wojny na Wschodzie PAIH organizuje wsparcie dla firm z Ukrainy i udostępnia im przestrzeń coworkingową w Warszawie. Już teraz, małe i średnie firmy mogą przenieść swoją działalność do Polski. PAIH oferuje bezpłatną przestrzeń biurową w kamienicy przy ul. Bagatela 12.

Ukraińskie firmy mogą już korzystać z przestrzeni biurowej Coworking Ukraina w kamienicy przy ul. Bagatela. Program zaplanowano na trzy miesiące z możliwością przedłużenia, w zależności od sytuacji.

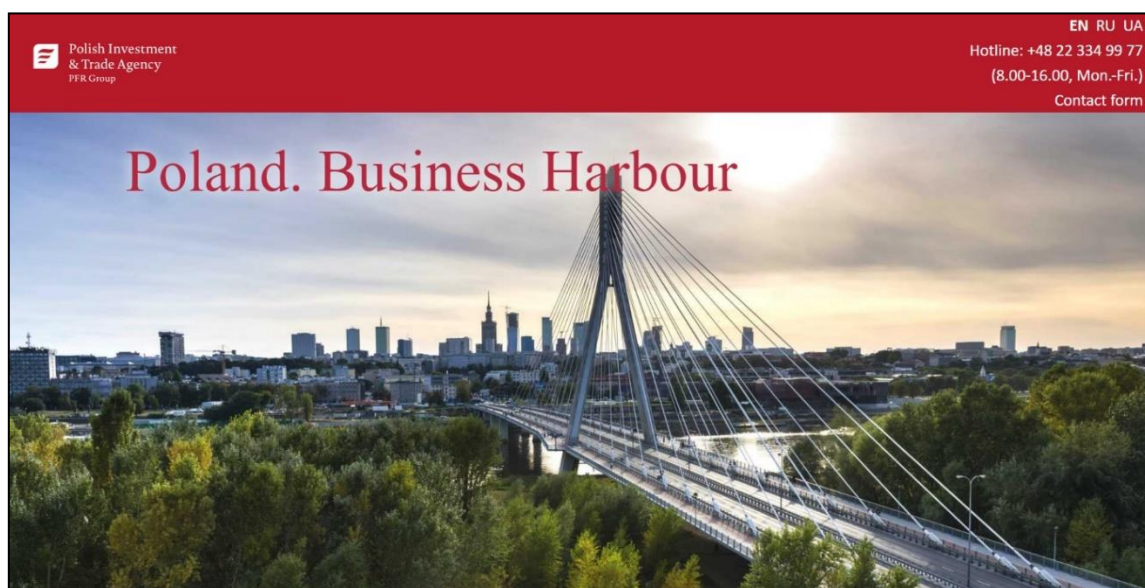
Kamienica Bagatela 12 znajduje się w warszawskim Śródmieściu, w sąsiedztwie Łazienek Królewskich, w otoczeniu ambasad, m.in. Ambasady Ukrainy i instytucji rządowych. Tętniąca życiem okolica inspirowała i dostarcza motywacji do działania, jest także miejscem licznych spotkań biznesowych.

Źródło: <https://cowork-ukraina.paih.gov.pl>, dostęp: 15.05.2022.

Kolejnym programem, na który mogą liczyć ukraińscy przedsiębiorcy, jest Poland Business Harbour. Program ten powstał pierwotnie w celu wsparcia przedsiębiorców białoruskich w związku z zaostrzającą się sytuacją w tym kraju. Następnie został rozszerzony na inne kraje wschodnie, by w obecnej sytuacji być skoncentrowanym na wsparciu dla firm ukraińskich.

Celem programu jest sprawić, by Polska była dla przedsiębiorców z sektora ICT „bezpiecznym portem” w którym mogą oni prowadzić swoją działalność. W ramach tego programu każda mała, średnia i duża ukraińska firma może przenieść swoją działalność do Polski. Mogą liczyć na usługę typu business consierge, czyli kompleksową pomoc w przeniesieniu swojej działalności polegające na doradztwie w kwestiach prawnych czy inwestycyjnych. Program organizują: Centrum GovTech w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, Polska Agencja Inwestycji i Handlu i Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w porozumieniu z organizacjami branżowymi z sektora ICT.

**Rysunek 46. Oficjalna strona programu Poland. Business Harbour**

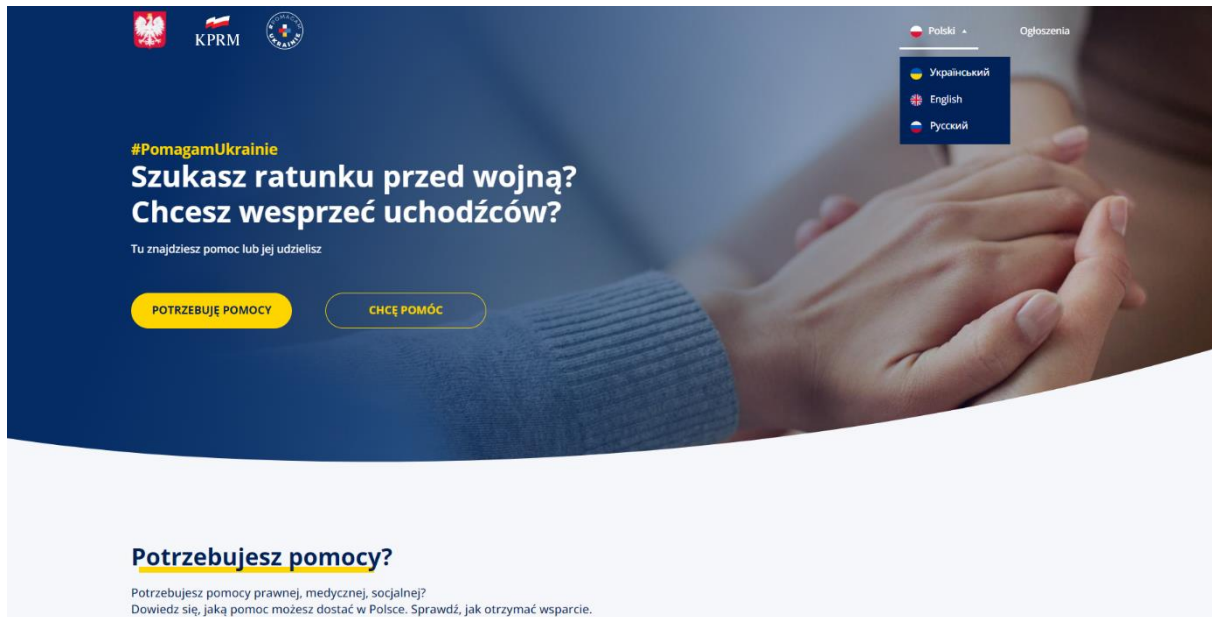


Źródło: <https://www.paih.gov.pl/poland-business-harbour>, dostęp: 15.05.2022.



Ponadto Polski rząd (pod egidą Kancelarii Prezesa Rady Ministrów – KPRM) uruchomił mechanizm koordynacji pomocy humanitarnej o nazwie „#PomagamUkrainie”. Za pośrednictwem tej inicjatywy oraz dedykowanego jej serwisu i systemu IT koordynowana jest pomoc udzielana Ukrainie i Ukraińcom. Strona internetowa skierowana jest zarówno do podmiotów i osób chcących bezpośrednio udzielić pomocy, jak i do osób potrzebujących pomocy. System pomaga sprawnie połączyć osoby i instytucje oferując pomoc oraz podmioty, które tej pomocy poszukują.

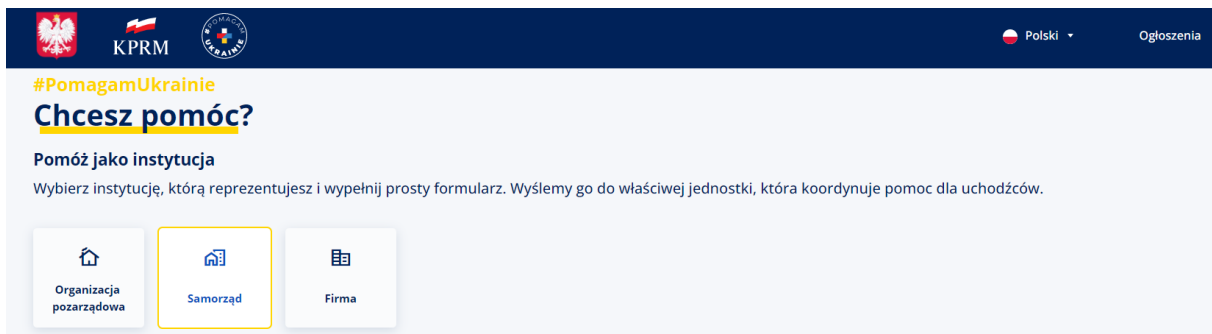
Rysunek 47. Oficjalny portal #PomagamUkrainie



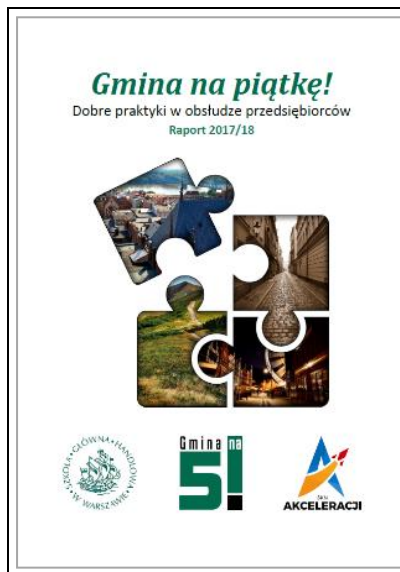
Źródło: <https://pomagamukrainie.gov.pl>, dostęp: 15.05.2022.

Spośród instytucji, którym dedykowany jest program oraz serwis www znajdują się również Samorządy.

Rysunek 48. Program #PomagamUkrainie dedykowany jest również samorządom



Źródło: <https://pomagamukrainie.gov.pl/chce-pomoc/organizacja/samorzad>, dostęp: 15.05.2022.



W jednym z ubiegłorocznych raportów „Gmina na 5!” – a dokładnie w edycji 2017/18 – podjęto specjalne badanie uzupełniające dla gmin graniczących z Ukrainą oraz miast na prawach powiatu w zakresie kontaktu drogą e-mail z przedsiębiorcą ukraińskim. Badanie zostało przeprowadzone analogicznie do standardowego badania w ramach rankingu „Gmina na 5!” tematycznie jednak koncentrowało się na wsparciu dla osoby z Ukrainy [9].

Chociaż w tym roku – z uwagi na dynamiczny przebieg konfliktu na wschodzie oraz wciąż napiętą sytuację społeczną – uznano, że jest jeszcze zbyt wcześnie, by replikować to badanie uzupełniające w tegorocznej edycji, zachęcamy do zapoznania się wynikami opublikowanymi w latach 2017/18.

Wskazane tak wnioski stanowić mogą dobre praktyki adekwatne również do sytuacji obecnej i w sposób uniwersalny doskonalące środowisko instytucjonalne dla imigrantów z Ukrainy.

### Bibliografia:

1. Business & Human Rights Resource Centre, *Ukrainian companies and human rights during the war*, <https://www.business-humanrights.org/en/blog/ukrainian-companies-and-human-rights-during-the-war/> [15 maj 2022 r.].
2. European Business Association, *A quarter of small businesses in Ukraine have already exhausted their financial resources*, <https://eba.com.ua/en/finansovi-rezervy-chverti-predstavnykiv-malogo-biznesu-vzhe-vycherpani/> [15 maj 2022 r.].
3. Forbes, *Ukrainian Entrepreneurs Struggle To Save Their Employees As War Threatens To Crush Their Businesses*, <https://www.forbes.com/sites/rashishrivastava/2022/03/06/ukrainian-entrepreneurs-struggle-to-save-their-employees-as-war-threatens-to-crush-their-businesses/?sh=127214c53ee1> [15 maj 2022 r.].
4. Glavkom.ua, *Українські підприємці зможуть отримати допомогу на платформі KeepGoing*, <https://glavcom.ua/pr/ukrajinski-pidprijemci-zmozhut-otrimati-dopomogu-na-platformi-keepgoing-839938.html> [15 maj 2022 r.].
5. imag.one, *Меняет бизнес-модели и переезжает. Как выживает бизнес после 50 дней войны — исследование AmChat, инфографика*, <https://imag.one/news/menyaet-biznes-modeli-i-pereezhaet-kak/12375138> [15 maj 2022 r.].
6. PAIH, *Rynki Zagraniczne - Ukraina*, [https://www.paih.gov.pl/rynki\\_zagraniczne/Ukraina](https://www.paih.gov.pl/rynki_zagraniczne/Ukraina) [15 maj 2022 r.].
7. SKN Akceleracji SGH, *Raport Gmina na 5! 2017/2018. Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców*, 2018.
8. Живой Журнал, *Как выживает украинский бизнес во время войны. Результаты опроса Европейской Бизнес Ассоциации*, *Как выживает украинский бизнес во время войны. Результаты опроса Европейской Бизнес Ассоциации* [15 maj 2022 r.].
9. Zob. SKN Akceleracji SGH, *Raport Gmina na 5! 2017/2018. Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców*, 2018.

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

Alicja Trokiewicz, Maciej Górny

wsparcie merytoryczne: Adriana Baranowska

### Wstęp

Jednym ze współczesnym wyzwań społeczno-politycznych jest problem migracji osób z Ukrainy. Jest to spowodowane inwazją na Ukrainę zapoczątkowaną przez Rosję 24 lutego 2022 r. Spowodowało to masowe migracje ludzi z Ukrainy do innych państw, a w szczególności do Polski. Pokazało to konieczność m.in. pomocy humanitarnej dla uchodźców. Należy zwrócić uwagę na dużą rolę jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem gmin. Prowadzą one różne działania o charakterze pomocowym, m.in.: kampanie informacyjne dla Ukraińców i pomocy dla nich, koordynują zbiórki dla potrzebujących, czy wprowadzają administracyjne stanowiska przydzielające numery PESEL. Ponadto zaangażowanie poszczególnych gmin jest różne w zależności od ich wielkości czy odległości od granicy z Ukrainą.

Ważnym aspektem jest pomoc osobom, które uciekają z Ukrainy. W takie akcje włączyły się też gminy z różnych części Polski. Po pierwsze, należy zauważyć, że na większości stron internetowych, czy też w urzędach, takie osoby mogą dostać informacje w języku ukraińskim. Jest to obecnie powszechna praktyka w większości gmin. Niewątpliwie znacząco ułatwia to pobyt obywateli Ukrainy w Polsce. Ponadto powstały także inne inicjatywy w różnych miejscach mające na celu pomoc Ukraińcom. Jednym z takich przykładów jest pomoc przy wyjeździe obywateli Ukrainy do innych krajów Unii Europejskiej. Oznacza to, że gmina w takiej sytuacji pomaga w dalszym transporcie do innych krajów, w których uchodźca może mieć rodzinę bądź chce podjąć pracę. Innym przykładem pomocy są różnego rodzaju pikniki. Mają one różny charakter, w jednych jest to piknik, z którego dochód idzie na pomoc Ukrainie, czy też obywatelom Ukrainy w Polsce, inne mają na celu bliższe poznanie się. Innym dobrym pomysłem niektórych gmin są darmowe kursy języka polskiego dla Ukraińców nieznających naszego języka. Zazwyczaj kursy są prowadzone bezpłatnie na poziomie A1-A2 i mają na celu umożliwienie podstawowej komunikacji w codziennym życiu. Kolejnym dobrym pomysłem realizowanym przez niektóre gminy są targi pracy dla Ukraińców. Są to projekty podczas których pracodawcy potrzebujący nowych pracowników mogą szukać ich wśród osób z Ukrainy, które przybyły do Polski.

**Tabela 10. Liczba Gmin, które informują o pomocy Ukrainie na swoich oficjalnych witrynach internetowych**

	Liczba gmin z informacjami o Ukrainie	Łączna liczba gmin	Liczba gmin procentowo
Liczba gmin	636	687	92,57%

Źródło: Opracowanie własne.

### Działania gmin w zakresie pomocy Ukrainie

Analizując działania gmin w zakresie pomocy Ukrainie, należy zauważyć, że większość gmin informuje o takich działaniach, jak również je podejmuje. Odsetek takich gmin jest bardzo wysoki i wynosi 92,57%. Można zatem uznać, że gminy bardzo mocno solidaryzują się z osobami w potrzebie, szczególnie podczas bliskości takich osób i ich państwa. Również można wysnuć wniosek, że w Polsce mamy głęboko zakorzenioną solidarność społeczną. Należy też zauważyć, że takie informacje w większości gmin w Polsce stanowią niewątpliwą pomoc dla Ukraińców przebywających w Polsce.

**Tabela 11. Działania pomocowe wobec Ukrainy w gminach gmin wyróżnionych tytułem "Gmina na 5!" oraz "Złota Gmina na 5!"**

<b>Gmina</b>	<b>Wybrane działania pomocowe w danej Gminie</b>
Człuchów	Ulotka informacyjna, koordynatorzy ds. pomocy obywatelom Ukrainy, promowanie lokalnych inicjatyw, np. kursu krawieckiego dla Ukrainek, zbiórki produktów, intensywny kurs języka polskiego
Sosnowiec	Punkt informacyjny dla Ukraińców, zbiórka darów, bezpłatne lekcje języka polskiego dla ukraińskich rodzin
Kraków	Punkt informacyjny, filmy edukacyjne, koncerty charytatywne dla Ukraińców, program wsparcia dla ukraińskich twórców, półkolonie dla dzieci z niepełnosprawnościami z Ukrainy, wirtualny urzędnik w języku ukraińskim, opieka okołoporodowa dla Ukrainek
Rydułtowy	Baza ważnych telefonów dla osób przybywających z Ukrainy, zbiórka potrzebnych artykułów
Warszawa: Ochota	Pomoc lokalowa dla Ukraińców, utworzenie infolinii, która udziela doraźnej pomocy
Warszawa: Żoliborz	Zakwaterowanie uchodźców w punkcie pobytowym
Siemianowice Śląskie	Utworzenie punktu pomocy medycznej oraz uruchomienie rachunku bankowego dla darowizn
Łomża	Wyrażenie solidarności z Ukrainą wyrażone w uchwale Rady Miejskiej, punkt informacyjny i punkt pomocy humanitarnej
Łódź	Pomoc prawna i psychologiczna, pokaz filmów ukraińskich
Poniatowa	Zbiórka potrzebnych artykułów, wyznaczenie koordynatora zbiórki
Gliwice	Otwarcie punktu pomocowego, uruchomienie rachunku bankowego dla darowizn, bezpłatna pomoc medyczna
Ostrowiec Świętokrzyski	Zbiórka dla osób potrzebujących z Ukrainy, udostępnienie informacji CKE dla obywateli Ukrainy
Gdynia	Niezbędnik informacyjny, dedykowana infolinia
Mielec	Dedykowana infolinia, baza mieszkaniowa, Punkt Pomocy Humanitarnej, oferty czasu wolnego dla dzieci i młodzieży
Warszawa: Praga Północ	Utworzenie projektów edukacyjnych dla młodzieży ukraińskiej, filmik instruktażowy dotyczący spraw urzędowych
Rzeszów	Pomoc przy szukaniu pracy, uruchomienie rachunku bankowego dla darowizn i dedykowanej infolinii, bezpłatna pomoc specjalistyczna
Warszawa: Bielany	Zbiórka odzieży dla Ukraińców
Konin	Pomoc przy szukaniu pracy, uruchomienie rachunku bankowego dla darowizn, Ukraińskie Centrum Wolontariatu, Śniadanie Paschalne dla uchodźców
Tychy	Darmowe kursy języka polskiego, pomoc w znalezieniu zatrudnienia, opieka nad zwierzętami uchodźców (prowadzona przez schronisko)
Bełchatów	Zbiórka potrzebnych rzeczy, Miejski Zespół Zarządzania Kryzysowego, pomoc medyczna
Warszawa: Rembertów	Projekt edukacji dla młodych z Ukrainy
Bydgoszcz	Miejskie Centrum Obsługi Uchodźców z Ukrainy, spotkania dla seniorów z Ukrainy, lekcje bezpieczeństwa dla dzieci z Ukrainy
Warszawa: Bemowo	Zbiórka potrzebnych rzeczy, edukacja dla dzieci z Ukrainy
Głogów	Prowadzenie serwisu informacyjnego w kontekście wojny
Warszawa: Śródmieście	Punkty pomocy dla Ukraińców
Inowrocław	Dedykowane infolinie, punkty informacyjne, aktywna ankieta dot. wyrażenia chęci pomocy i jej zakresu
M.st. Warszawa	Punkty informacyjne, pomoc przy szukaniu pracy, uruchomienie rachunku bankowego dla darowizn, pomoc mieszkaniowa

Środa Śląska	Spotkanie urzędników z wielodzietną rodziną z Ukrainy, udostępnianie informacji dot. HIV i AIDS, darowizny na rzecz uchodźców
Bytom	Dedykowane zajęcia dla dzieci i młodzieży, ambulans dla Ukrainy
Ełk	Punkt informacyjny, pomoc terapeutyczna i psychologiczna, piknik integracyjny, Giełda Pracy dla obywateli Ukrainy
Opole	Miejskie Centrum Pomocy Uchodźcom, informator dla uchodźców, wiece poparcia dla Ukrainy
Piekary Śląskie	Punkt interwencji kryzysowej, kursy językowe dla uchodźców, baza lokalowa, bezpłatny dostęp do internetu, zajęcia dla dzieci
Siechnice	Projekt <i>Zakup pakietów higienicznych oraz bielizny osobistej dla uchodźców z Ukrainy przebywających w Gminie Siechnice</i> , udostępnienie listy tłumaczy przysięgłych
Świecie	Opieka medyczna, bieg i marsz <i>Świecie solidarne z Ukrainą</i>
Brwinów	Koordinacja działań pomocowych, zbiórki produktów, wymiana informacji o bieżących potrzebach
Hrubieszów	Punkt Pomocowy, zbiórki żywności, bazy: wolontariuszy, lokali, noclegów
Liszki	Zbiórki potrzebnych artykułów
Lublin	Baza infolinii i numerów wsparcia, interwencyjne punkty noclegowe, baza wolontariuszy, zwolnienia z opłat za wyżywienie i zakwaterowanie wychowanków burs szkolnych
Nowy Dwór Mazowiecki	Infolinie wsparcia, ulotki informacyjny, Piknik Polsko-Ukraiński „Poznajmy się”
Piaseczno	Punkt wydawania odzieży, piknik rodzinny, piaseczyńskie spotkania z Ukrainą
Zielonki	Strony edukacyjne w językach rosyjskim i ukraińskim, bazy danych
Będzin	Dedykowana infolinia i adres e-mail, ulotki informacyjne, kursy języka polskiego, targi pracy
Dobczyce	Zbiórki potrzebnych artykułów, koordynatorzy ds. zapewnienia noclegów i wyżywienia dla uchodźców, kursy języka polskiego
Józefów	Pomoc medyczna, baza noclegów, organizacja pomocy rzeczowej
Legnica	Targi pracy, wyprawki szkolne i warsztaty dla dzieci, spotkania informacyjne, koncert „Razem dla Ukrainy – Pamięć i nadzieja”
Lubartów	Zbiórki produktów, transport darów dla Ukrainy, pomoc przy ewentualnej potrzebie ewakuacji dzieci i rodzin
Łuków	Dostosowanie godzin otwarcia urzędu, ulotki informacyjne
Płock	Udostępnienie lokali dla Ukraińców, koncert i mecz charytatywny, lekcje polskiego dla dzieci z Ukrainy
Rybnik	Zbiórka potrzebnych rzeczy, całodobowe infolinie, punkty informacyjno-doradcze, baza wolontariuszy, wsparcie psychologiczne
Trzebinia	Zbiórka potrzebnych rzeczy, lekcje języka polskiego, bezpłatne zajęcia na basenie, świąteczne paczki, pomoc w zakresie poszukiwania pracy
Wyszków	Ulotki informacyjne, wydawanie produktów, odzieży i obuwia dla mieszkańców z Ukrainy, pomoc w zakresie poszukiwania pracy
Zabrze	Grupa wsparcia dla rodziców z dziećmi z Ukrainy, subkonto dla wpłat na rzecz obywateli Ukrainy
Zgorzelec	Bezpłatne posiłki dla Ukraińców, dedykowana infolinia, baza wolontariuszy, pomoc rzeczowa, świetlica dla małych i dorosłych gości z Ukrainy
Zielona Góra	Bank Informacji Pomocowej, punkty pomocy, zbiórki artykułów

Źródło: Opracowanie własne

Należy zauważyć, że gminy mają duży zakres pomocy dla osób z Ukrainy. Są to przykłady ich działań, które są oczywiście szersze. Mimo to można zauważyć katalog kilku podstawowych działań, które są prowadzone. Należą do nich: pomoc przy znalezieniu pracy, różne zbiórki dla osób z Ukrainy, czy tworzenie grup wsparcia.

Najczęściej spotykane praktyki pomocowe dla uchodźców z Ukrainy to zbiórki pieniężne, żywnościowe lub rzeczowe, jak również informacje dotyczące ułatwienia organizacji spraw administracyjnych po przybyciu na terytorium Polski. Najpowszechniejszym językiem, w którym te informacje były dostępne oprócz języka polskiego był język ukraiński. Jednak niektóre gminy prezentują informacje również po angielsku lub w języku rosyjskim. Często spotykaną praktyką były również ulotki informacyjne w języku ukraińskim zawierające informacje, gdzie i jak w danej gminie szukać pomocy dotyczącej np. zakwaterowania lub numery telefonów infolinii informacyjnych otwartych specjalnie ze względu na zaistniałą sytuację. Niektóre jednostki samorządu terytorialnego zdecydowały się pójść o krok dalej i zaoferowały oprócz pomocy materialnej i finansowej również bezpłatną pomoc psychologiczną lub prawną. Przykładami takich gmin są np.: gmina Ełk (woj. warmińsko-mazurskie), gmina Wałbrzych (województwo dolnośląskie) czy gmina Godów (województwo śląskie). To bardzo istotne, że przedstawiciele władz samorządowych zdecydowali się zadbać w sposób holistyczny o uciekinierów z sąsiedniego kraju w stanie wojny. Zostało zauważone, że aby zbudować swoją przyszłość w kraju innym niż kraj pochodzenia, sama pomoc materialna i finansowa, która jest oczywiście niezbędna, ale z uwagi na swoją krótkoterminowość może być niewystarczająca. Kolejnym dobrym przykładem długoterminowej pomocy jest pomoc w szukaniu miejsc pracy dla obywateli Ukrainy. Posiadanie pracy daje poczucie niezależności i stabilności, które może pomóc w budowaniu swojej przyszłości w nowym kraju lub rozwinąć kwalifikacje zawodowe, by po powrocie do ojczystego kraju móc kontynuować pracę. Gminy, które oferowały pomoc w szukaniu pracy to np.: gmina Radwanice (województwo dolnośląskie), gmina Hajnówka (województwo podlaskie) lub gmina Tarczyn (województwo mazowieckie). Ciekawą inicjatywą wykazały się gminy takie jak: gmina Żukowo (województwo pomorskie), gmina Żory (województwo śląskie) czy gmina Kozy (województwo śląskie), które oprócz pomocy uchodźcom zapewniają wsparcie osobom podejmującym się np. zakwaterowania obywateli Ukrainy (lub są po prostu zaangażowane w szeroko pojętą pomoc tym osobom). Przykłady tych gmin pokazują, że w społeczeństwie jest świadomość, iż aby pomoc mogła być skuteczna potrzeba wspierać nie tylko potrzebujących, ale również oferujących wsparcie.

Do oryginalnych pomysłów zaliczają się np. akcja szczepienia psów z Ukrainy zorganizowana przez gminę Gdynia (województwo pomorskie) lub wyjście z inicjatywą przez gminę Pyskowice (województwo śląskie) aby apteki zrezygnowały z marży przy zakupie środków medycznych przez Ukraińców.

## Podsumowanie

Większość jednostek samorządu terytorialnego w Polsce zaangażowało się w pomoc obywatelom Ukrainy. Pomimo iż najczęściej spotykanymi przejawami tej pomocy były zbiórki rzeczowe, materialne i finansowe, wiele gmin zdecydowało się wsparcie w postaci np. bezpłatnej pomocy prawnej i psychologicznej lub pomocy w szukaniu zatrudnienia w Polsce. Wszystkie praktyki pokazują, że Polska nie pozostaje obojętna na obecnie panującą sytuację w Ukrainie.



## Podsumowanie

*Aleksandra Koźbiał*

W edycji 2021/22 badania „Gmina na 5!” przebadano 669 gmin, a 687 jednostek (biorąc pod uwagę podział miasta stołecznego Warszawy na 18 dzielnic). Były to gminy klasy A oraz B wg rankingu PAI tworzonego przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Badanie przeprowadzono w sposób analogiczny i porównywalny z edycjami z wcześniejszych lat, jednak ze względu na pandemię oraz wpływ działań zbrojnych na Ukrainie na sytuację w Polsce, w badaniu wprowadzono dodatkowe kryteria. W tej edycji ocena gmin została zatem oparta o 31 kryteriów. Badanie dodatkowych aspektów miało na celu sprawdzenie zachowań samorządów w obliczu najbardziej znaczących aktualnie czynników makroekonomicznych wpływających na ich funkcjonowanie.

Tegoroczne badanie Gmina na 5!, podobnie jak poprzednie badania składało się z dwóch części:

- > badania użyteczności oficjalnych witryn internetowych gmin dla użytkowników (w szczególności potencjalnych przedsiębiorców oraz inwestorów);
- > oceny odpowiedzi gmin na zapytania mailowe - w językach polskim i angielskim. Część mailingowa badania skupiała się na ocenie pierwszego kontaktu przedsiębiorcy z urzędem gminy.

Na podstawie najbardziej obiektywnych i miarodajnych ocen mailingu oraz Oceny Witryn Internetowych opracowano Ranking "Gmina na 5!" - tj. listę gmin o ponadprzeciętnych wynikach. Gminom, które po raz trzeci z rzędu zostały ocenione na przynajmniej 22,5 punkta na 45 możliwych, przyznano wyróżnienie specjalne "Złota Gminę na 5!". Wyróżnień tych było 12, dla gmin: Człuchów, Sosnowiec, Kraków, Rydułtowy, Warszawa: Ochota, Warszawa: Żoliborz, Siemianowice Śląskie, Łomża, Łódź, Poniatowa, Gliwice oraz Ostrowiec Świętokrzyski.

Od kilku lat zauważyć można było tendencję wzrostową w odniesieniu do jakości zarówno badanych stron internetowych, jak i wiadomości e-mail od gmin. W tegorocznej edycji jednak, tytułem „Gminy na 5” wyróżnione zostały 54 gminy, zatem o 37 gmin mniej niż w roku ubiegłym.

Tegoroczna edycja Badania różniła się od poprzednich, ponieważ brała pod uwagę zarówno skutki kryzysu COVID-19, jak i obecną sytuację na Ukrainie. Oba te czynniki miały wpływ na działania samorządów oraz wyniki przeprowadzonej analizy. Zeszłoroczna edycja Badania zidentyfikowała pozytywny wpływ pandemii COVID-19 na jakość stron internetowych oraz kontakt mailowy z urzędami. Gminy w dalszym ciągu zwracają uwagę na swoją prezencję w Internecie, jednak wiele z nich zrezygnowało z zamieszczania informacji dotyczących pandemii na swoich stronach internetowych. Tylko 162 gminy spośród 687 badanych jednostek odniosło się do wsparcia biznesu w czasie pandemii na swoich witrynach internetowych.

Wzorem lat ubiegłych, w czasie Badania zidentyfikowano dobre praktyki samorządów wspierające rozwój biznesu w gminach. Badacze wskazali praktyki związane z tworzeniem przyjaznego klimatu proinwestycyjnego i proprzedsiębiorczego, jak również związane efektywną prezentacją informacji z wykorzystaniem przejrzystych i wygodnych narzędzi. Uwzględnione zostały zachowania gmin wspierające rozwój biznesu w czasie pandemii, jak i działania samorządów związane z pomocą obywatelom Ukrainy przebywającym na ich terenie. Jak co roku zespół badawczy zadbał, by raport Gmina na 5! był skondensowany i uproszczony w celu lepszej dostępności dla szerokiego grona użytkowników. Należy wziąć pod uwagę, że wartość badawczą mają nie tylko pojedyncze edycje Badania, ale również możliwość zebrania i porównania danych z kilku lat. Dane te są co roku aktualizowane, a ich zasób jest powiększany.

## Spis rysunków

Rysunek 1. Logotyp „Centrum Wsparcia Biznesu” miasta Toruń (woj. kujawsko-pomorskie).....	44
Rysunek 2. Zarządzenie Prezydenta Miasta Świętochłowice (woj. śląskie) .....	44
Rysunek 3. Wpis z zakładki „Wsparcie samozatrudnienia osób niepełnosprawnych” na witrynie miasta Lubań (woj. dolnośląskie).....	45
Rysunek 4. Struktura cieszyńskiej przedsiębiorczości gminy Cieszyn (woj. śląskie) .....	45
Rysunek 5. Grafika przedstawiająca wybrane lokalne dane statystyczne na witrynie miasta Zamość (woj. lubelskie) .....	46
Rysunek 6. Włocławski Poradnik Inwestora miasta Włocławek (woj. kujawsko-pomorskie) .....	47
Rysunek 7. Newsletter „biznes w Tarnowie” miasta Tarnów (woj. małopolskie) .....	47
Rysunek 8. Grafika promująca cykl spotkań dla innowatorów i przedsiębiorców na witrynie internetowej miasta Płock (woj. mazowieckie) .....	48
Rysunek 9. Grafika promująca Pilską Akademię Umiejętności miasta Piła (woj. wielkopolskie) .....	48
Rysunek 10. Zakładka „Dla Przedsiębiorcy” na witrynie miasta Suwałki (woj. podlaskie).....	49
Rysunek 11. Mapa 3D miasta Jastrzębia-Zdroju .....	50
Rysunek 12. Ikonografiki na stronie głównej witryny internetowej miasta Rydułtowy .....	50
Rysunek 13. Mapy lokalizacyjne gminy Paszowice, gminy Skarbmierz oraz miasta i gminy Siechnice.....	51
Rysunek 14. Mapa dróg publicznych na terenie miasta i gminy Alwernia.....	51
Rysunek 15. Ikonografika w witrynie internetowej miasta Marki.....	52
Rysunek 16. Księga gości miasta i gminy Środa Wielkopolska .....	52
Rysunek 17. Wybrane nagrody uzyskane przez miasto i gminę Nisko .....	53
Rysunek 18. Grafika promująca audioprzewodnik po mieście Ostrów Wielkopolski .....	53
Rysunek 19. Notatka o patronie miasta i gminy Czechowice-Dziedzice .....	54
Rysunek 20. Publikacja w witrynie internetowej gminy Paszowice. ....	55
Rysunek 21. Logotyp Budżetu Obywatelskiego w Białej Podlaskiej .....	55
Rysunek 23. Grafika promująca System e-Należności w gminie Tarnów .....	57
Rysunek 24. Grafiki z zakładki „Zagubione zwierzęta” na witrynie internetowej miasta Zduńska Wola .....	57
Rysunek 25. Witryna internetowa miasta Kraków, zakładka „Zwierzęta” .....	58
Rysunek 26. Okładka publikacji „Od strony ulicy. Poradnik dobrych praktyk szyldowych dla śródmieścia Gdyni” .....	58
Rysunek 27. Witryna internetowa miasta Kamienna Góra, zakładka „e-Usterka” .....	59
Rysunek 28. Witryna internetowa gminy Juchnowiec Kościelny, strona główna .....	59
Rysunek 29. Okładka kolorowanki „Przygody Lisieckiego Liska”, udostępnionych na witrynie internetowej gminy Liszki .....	59
Rysunek 30. W języku szans biznesowych mówi m. in. fińska agencja Business Finland .....	68
Rysunek 31. Odpowiednio wyekspozowane wsparcie dla samorządów pojawia się na stronach wybranych COI/COIE .....	68
Rysunek 32. Video prezentujące doskonałe położenie komunikacyjne jako kluczowy atut województwa podlaskiego .....	69
Rysunek 33. Generator Ofert Inwestycyjnych - PAIH.....	69
Rysunek 34. Oficjalna strona Invest in Warmia and Mazury promuje wysoką jakość życia w regionie.....	70
Rysunek 35. Wysoka jakość życia jako jeden z atutów fińskiego miasta Espoo.....	70
Rysunek 36. Kapitał społeczny wart jest ukazania już na głównej stronie dla inwestora .....	71
Rysunek 37. Przykład użycia brandu "Invest in" w polskich regionach .....	71
Rysunek 38. COVID-19 #BezpieczneGiżycko.....	73
Rysunek 39. Grafika promująca Małopolską Tarczę Antykryzysową.....	74
Rysunek 40. Pomoc dla przedsiębiorców z Kielc.....	75
Rysunek 41. Pakiet Pomocy dla Złotoryjskich Przedsiębiorców.....	75
Rysunek 42. Akcja #WrocławZdalnieLokalnie.....	76
Rysunek 43. Funkcjonowanie ukraińskich MŚP w czasie wojny.....	78
Rysunek 44. Oficjalny serwis ukraińskiej inicjatywy Keep Going .....	80
Rysunek 45. Oficjalna strona PAIH: Cowork Ukraina .....	81
Rysunek 46. Oficjalna strona programu Poland. Business Harbour .....	82
Rysunek 47. Oficjalny portal #PomagamUkrainie .....	83
Rysunek 48. Program #PomagamUkrainie dedykowany jest również samorządom.....	83

## Spis tabel

Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2021/2022) - gminy A, B i ogółem .....	14
Tabela 2. Oznaczenie województw w raporcie "Gmina na 5!" (2021/2022) .....	15
Tabela 3. Wyniki badania w obszarze obcojęzycznych wersji witryn (2021/2022).....	29
Tabela 4. Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim .....	33
Tabela 5. Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim.....	35
Tabela 6. Metodyka oceny witryn internetowych .....	38
Tabela 7. Metodyka oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail.....	39
Tabela 8. Ranking gmin wyróżnionych tytułem "Gmina na 5!" oraz "Złota Gmina na 5!" .....	40
Tabela 9. Liczba gmin nagrodzonych tytułem „Gmina na 5!” w podziale na województwa .....	42
Tabela 10. Liczba Gmin, które informują o pomocy Ukrainie na swoich oficjalnych witrynach internetowych...	85
Tabela 11. Działania pomocowe wobec Ukrainy w gminach gmin wyróżnionych tytułem .....	86

## Spis wykresów

Wykres 1. Udział gmin klasy A i B wśród wszystkich badanych (2021/22) .....	15
Wykres 2. Udział gmin z poszczególnych województw wśród ogółu zbadanych (2020/21) .....	16
Wykres 3. Udział gmin klasy A oraz klasy B w poszczególnych województwach (2020/21) .....	17
Wykres 4. Zmiany w liczebności badanych gmin klas A oraz B w podziale na województwa - porównanie edycji 2020/2021 oraz 2021/2022.....	17
Wykres 5. Zmiany w liczebności badanych gmin ogółem (2020/21 względem 2019/20).....	18
Wykres 6. Porównanie liczebności gmin ogółem w edycjach 2020/21 oraz 2021/22 .....	18
Wykres 7. Liczba kryteriów badanych w edycjach od 2013 do 2021/22 .....	23
Wykres 8. Ocena witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B (2021/22) .....	25
Wykres 9. Porównanie oceny witryn internetowych w edycji 2020/21 z wynikami tegorocznego badania .....	26
Wykres 10. Odsetek odpowiedzi na korespondencję w języku polskim .....	32
Wykres 11. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim.....	32
Wykres 12. Odsetek odpowiedzi na korespondencje w języku angielskim .....	34
Wykres 13. Czas oczekiwania na odpowiedź w języku angielskim.....	34
Wykres 14. Liczba stron internetowych gmin według odpowiedzi na pytanie "Czy na stronie jest odniesienie do wsparcia dla przedsiębiorców w czasie pandemii?" .....	72
Wykres 15. Odsetek ukraińskich firm stosujących poszczególne formy wspierania obrony kraju .....	77
Wykres 16. Ukraińskie MŚP a wypłata pensji w czasie wojny.....	79
Wykres 17. Dni wjazdy do Polski z Ukrainy (stan na koniec 14.04.2022) .....	80

## 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	Ocena	Ocena	Ocena
			internetowych	maili w	maili w	ogółem
			15 pkt	języku	języku	45 pkt
				polskim	angielskim	
Człuchów (1)	pomorskie	A	12	11	13	36
Sosnowiec (1)	śląskie	A	11	11	11	33
Kraków (1)	małopolskie	A	10,5	11	11	32,5
Rydułtowy (1)	śląskie	A	12	9	11	32
Warszawa: Ochota (8)	mazowieckie	A	9,5	11	11	31,5
Warszawa: Żoliborz (8)	mazowieckie	A	10	9	11	30
Siemianowice Śląskie (1)	śląskie	A	10,5	5	11	26,5
Łomża (1)	podlaskie	A	12,5	13	0	25,5
Łódź (1)	łódzkie	A	12,5	9	2	23,5
Poniatowa (3)	lubelskie	B	12,5	11	0	23,5
Gliwice (1)	śląskie	A	10	13	0	23
Ostrowiec Świętokrzyski (1)	świętokrzyskie	A	12	11	0	23
Gdynia (1)	pomorskie	A	12	13	11	36
Mielec (1)	podkarpackie	A	12,5	9	13	34,5
Warszawa: Praga-Północ (8)	mazowieckie	A	10	11	11	32
Rzeszów (1)	podkarpackie	A	12,5	9	9	30,5
Warszawa: Bielany (8)	mazowieckie	A	10	9	11	30
Konin (1)	wielkopolskie	A	10	9	11	30
Tychy (1)	śląskie	A	12	9	9	30
Bełchatów (1)	łódzkie	A	8,5	11	9	28,5
Warszawa: Rembertów (8)	mazowieckie	A	8,5	9	11	28,5
Bydgoszcz (1)	kujawsko-pomorskie	A	10	9	9	28
Warszawa: Bemowo (8)	mazowieckie	A	11	7	9	27
Głogów (1)	dolnośląskie	A	9	7	11	27
Warszawa: Śródmieście (8)	mazowieckie	A	9	11	7	27
Inowrocław (1)	kujawsko-pomorskie	A	12	11	2	25
M.st. Warszawa (1)	mazowieckie	A	10	13	2	25
Środa Śląska (3)	dolnośląskie	B	12	13	0	25
Bytom (1)	śląskie	A	11	11	2	24
Ełk (1)	warmińsko-mazurskie	A	13	11	0	24
Opole (1)	opolskie	A	11	13	0	24
Piekary Śląskie (1)	śląskie	A	13	11	0	24
Siechnice (3)	dolnośląskie	A	13	11	0	24
Świecie (3)	kujawsko-pomorskie	A	13	2	9	24
Brwinów (3)	mazowieckie	A	10,5	13	0	23,5

Hrubieszów (1)	lubelskie	B	10,5	13	0	23,5
Liszki (2)	małopolskie	B	10,5	13	0	23,5
Lublin (1)	lubelskie	A	12,5	11	0	23,5
Nowy Dwór Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	10,5	13	0	23,5
Piaseczno (3)	mazowieckie	A	12,5	11	0	23,5
Zielonki (2)	małopolskie	A	10,5	11	2	23,5
Będzin (1)	śląskie	A	10	0	13	23
Dobczyce (3)	małopolskie	A	10	13	0	23
Józefów (1)	mazowieckie	A	12	11	0	23
Legnica (1)	dolnośląskie	A	12	9	2	23
Lubartów (1)	lubelskie	A	12	11	0	23
Łuków (1)	lubelskie	A	10	13	0	23
Płock (1)	mazowieckie	A	12	0	11	23
Rybnik (1)	śląskie	A	12	0	11	23
Trzebinia (3)	małopolskie	B	12	11	0	23
Wyszków (3)	mazowieckie	A	10	11	2	23
Zabrze (1)	śląskie	A	12	9	2	23
Zgorzelec (1)	dolnośląskie	A	12	11	0	23
Zielona Góra (1)	lubuskie	A	10	11	2	23
Kościan (1)	wielkopolskie	A	11,5	11	0	22,5
Chorzów (1)	śląskie	A	12	7	3	22
Krościenko Wyżne (2)	podkarpackie	A	9	13	0	22
Wielka Wieś (2)	małopolskie	A	13	9	0	22
Warszawa: Wola (8)	mazowieckie	A	11	11	0	22
Zabierzów (2)	małopolskie	A	11	11	0	22
Tarnów (1)	małopolskie	A	12,5	9	0	21,5
Warszawa: Białołęka (8)	mazowieckie	A	8	13	0	21
Bielawa (1)	dolnośląskie	B	10	11	0	21
Gdańsk (1)	pomorskie	A	12	0	9	21
Starachowice (1)	świętokrzyskie	A	10	11	0	21
Świnoujście (1)	zachodniopomorskie	A	12	9	0	21
Ząbkowice Śląskie (3)	dolnośląskie	A	12	9	0	21
Bieruń (1)	śląskie	A	9,5	11	0	20,5
Czarnków (1)	wielkopolskie	A	9,5	11	0	20,5
Lesznowola (2)	mazowieckie	A	11,5	9	0	20,5
Michałowice (2)	małopolskie	A	7,5	11	2	20,5
Piotrków Trybunalski (1)	łódzkie	A	9,5	11	0	20,5
Warszawa: Praga-Południe (8)	mazowieckie	A	9,5	11	0	20,5
Turek (1)	wielkopolskie	A	9,5	0	11	20,5
Dopiewo (2)	wielkopolskie	A	7	13	0	20
Kamionka Wielka (2)	małopolskie	B	7	13	0	20
Kęty (3)	małopolskie	A	7	13	0	20
Oława (1)	dolnośląskie	A	11	9	0	20
Siedlce (1)	mazowieckie	A	9	11	0	20

Starogard Gdański (1)	pomorskie	A	9	11	0	20
Suchy Las (2)	wielkopolskie	A	9	11	0	20
Supraśl (3)	podlaskie	B	7	13	0	20
Szczecin (1)	zachodniopomorskie	A	11	9	0	20
Świątniki Górne (3)	małopolskie	A	7	13	0	20
Warszawa: Ursus (8)	mazowieckie	A	9	11	0	20
Warszawa: Włochy (8)	mazowieckie	A	9	11	0	20
Wołów (3)	dolnośląskie	B	9	11	0	20
Wrocław (1)	dolnośląskie	A	15	5	0	20
Jabłonna (2)	mazowieckie	B	10,5	9	0	19,5
Kwidzyn (1)	pomorskie	A	8,5	11	0	19,5
Warszawa: Mokotów (8)	mazowieckie	A	8,5	0	11	19,5
Nowy Sącz (1)	małopolskie	A	12,5	7	0	19,5
Ostrów Wielkopolski (1)	wielkopolskie	A	10,5	9	0	19,5
Otwock (1)	mazowieckie	A	8,5	11	0	19,5
Piła (1)	wielkopolskie	A	8,5	11	0	19,5
Pobiedziska (3)	wielkopolskie	A	8,5	11	0	19,5
Stawiguda (2)	warmińsko- mazurskie	A	10,5	9	0	19,5
Szczytno (1)	warmińsko- mazurskie	A	8,5	11	0	19,5
Ustroń (1)	śląskie	A	8,5	11	0	19,5
Wągrowiec (1)	wielkopolskie	A	10,5	9	0	19,5
Choroszcz (3)	podlaskie	A	10	9	0	19
Czeladź (1)	śląskie	A	8	11	0	19
Gorzów Wielkopolski (1)	lubuskie	A	10	9	0	19
Grodzisk Mazowiecki (3)	mazowieckie	A	8	11	0	19
Kalisz (1)	wielkopolskie	A	12	7	0	19
Katowice (1)	śląskie	A	12	7	0	19
Kołobrzeg (2)	zachodniopomorskie	A	8	11	0	19
Kowary (1)	dolnośląskie	A	8	11	0	19
Lubań (1)	dolnośląskie	A	12	7	0	19
Murowana Goślina (3)	wielkopolskie	B	10	9	0	19
Ożarów Mazowiecki (3)	mazowieckie	A	8	11	0	19
Podgórzyn (2)	dolnośląskie	B	8	11	0	19
Poraj (2)	śląskie	B	8	11	0	19
Prażmów (2)	mazowieckie	B	8	9	2	19
Radwanice (2)	dolnośląskie	A	8	11	0	19
Rypin (1)	kujawsko-pomorskie	B	10	9	0	19
Stryków (3)	łódzkie	A	10	9	0	19
Syców (3)	dolnośląskie	B	10	9	0	19
Warszawa: Targówek (8)	mazowieckie	A	10	9	0	19
Włocławek (1)	kujawsko-pomorskie	A	10	9	0	19
Grajewo (1)	podlaskie	B	9,5	9	0	18,5
Imielin (1)	śląskie	A	7,5	11	0	18,5

Jarocin (3)	wielkopolskie	B	7,5	11	0	18,5
Oborniki Śląskie (3)	dolnośląskie	B	7,5	11	0	18,5
Oświęcim (1)	małopolskie	A	9,5	7	2	18,5
Polanica-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	7,5	11	0	18,5
Skarżysko-Kamienna (1)	świętokrzyskie	B	9,5	9	0	18,5
Terespol (1)	lubelskie	A	7,5	11	0	18,5
Wilkowice (2)	śląskie	A	9,5	9	0	18,5
Ząbki (1)	mazowieckie	A	9,5	9	0	18,5
Żukowo (3)	pomorskie	B	9,5	9	0	18,5
Bochnia (2)	małopolskie	A	9	9	0	18
Brodnica (1)	kujawsko-pomorskie	B	11	7	0	18
Czernica (2)	dolnośląskie	A	9	9	0	18
Gorzyce (2)	śląskie	B	7	11	0	18
Grudziądz (1)	kujawsko-pomorskie	A	11	7	0	18
Izabelin (2)	mazowieckie	A	9	9	0	18
Jastrzębie-Zdrój (1)	śląskie	A	7	11	0	18
Kościerzyna (2)	pomorskie	B	9	9	0	18
Milanówek (1)	mazowieckie	A	7	11	0	18
Mosina (3)	wielkopolskie	B	7	11	0	18
Nowy Targ (1)	małopolskie	A	9	9	0	18
Popielów (2)	opolskie	B	9	9	0	18
Przemysł (1)	podkarpackie	A	7	2	9	18
Puławy (1)	lubelskie	A	7	11	0	18
Świętochłowice (1)	śląskie	A	9	9	0	18
Wieliczka (3)	małopolskie	A	7	11	0	18
Zagnańsk (2)	świętokrzyskie	A	9	9	0	18
Zebrzydowice (2)	śląskie	B	9	9	0	18
Bogatynia (3)	dolnośląskie	A	10,5	7	0	17,5
Brzeg (1)	opolskie	A	13,5	2	2	17,5
Godów (2)	śląskie	B	8,5	9	0	17,5
Koło (1)	wielkopolskie	A	10,5	7	0	17,5
Międzyzdroje (3)	zachodniopomorskie	A	6,5	11	0	17,5
Oleśnica (1)	dolnośląskie	A	8,5	9	0	17,5
Rydzyna (3)	wielkopolskie	B	8,5	9	0	17,5
Stargard (1)	zachodniopomorskie	A	8,5	9	0	17,5
Tarnobrzeg (1)	podkarpackie	A	8,5	9	0	17,5
Warszawa: Wawer (8)	mazowieckie	A	8,5	9	0	17,5
Aleksandrów Łódzki (3)	łódzkie	A	6	9	2	17
Brzeźnica (2)	małopolskie	B	6	11	0	17
Częstochowa (1)	śląskie	A	8	9	0	17
Kąty Wrocławskie (3)	dolnośląskie	A	6	11	0	17
Kępno (3)	wielkopolskie	A	8	9	0	17
Kobierzyce (2)	dolnośląskie	A	8	9	0	17
Łeba (1)	pomorskie	A	4	13	0	17
Słupsk (2)	pomorskie	B	8	9	0	17

Strawczyn (2)	świętokrzyskie	B	8	9	0	17
Suszec (2)	śląskie	A	6	11	0	17
Świdnica (2)	lubuskie	B	6	11	0	17
Świerklany (2)	śląskie	A	10	7	0	17
Wodzisław Śląski (1)	śląskie	A	10	7	0	17
Zator (3)	małopolskie	A	12	5	0	17
Bielsko-Biała (1)	śląskie	A	9,5	7	0	16,5
Bolesławiec (2)	dolnośląskie	A	9,5	7	0	16,5
Dębno (2)	małopolskie	B	5,5	11	0	16,5
Sieradz (1)	łódzkie	B	11,5	5	0	16,5
Sulechów (3)	lubuskie	B	7,5	9	0	16,5
Trzebowno (2)	podkarpackie	A	7,5	9	0	16,5
Bartoszyce (1)	warmińsko-mazurskie	A	11	5	0	16
Biskupice (2)	małopolskie	B	7	9	0	16
Braniewo (1)	warmińsko-mazurskie	B	9	7	0	16
Grójec (3)	mazowieckie	B	7	9	0	16
Hel (1)	pomorskie	B	7	9	0	16
Jaktorów (2)	mazowieckie	A	7	9	0	16
Jasienica (2)	śląskie	A	5	11	0	16
Kościerzyna (1)	pomorskie	A	9	7	0	16
Lipowa (2)	śląskie	B	5	11	0	16
Piastów (1)	mazowieckie	A	9	7	0	16
Sianów (3)	zachodniopomorskie	B	7	9	0	16
Skierniewice (1)	łódzkie	A	11	5	0	16
Białystok (1)	podlaskie	A	6,5	9	0	15,5
Gogolin (3)	opolskie	A	8,5	7	0	15,5
Gostyń (3)	wielkopolskie	B	11,5	2	2	15,5
Grębocice (2)	dolnośląskie	A	6,5	9	0	15,5
Lubin (1)	dolnośląskie	A	6,5	9	0	15,5
Opole Lubelskie (3)	lubelskie	B	8,5	7	0	15,5
Reda (1)	pomorskie	B	6,5	9	0	15,5
Skawina (3)	małopolskie	A	10,5	5	0	15,5
Sławków (1)	śląskie	A	6,5	9	0	15,5
Boronów (2)	śląskie	B	4	11	0	15
Dębica (1)	podkarpackie	A	8	7	0	15
Góra (3)	dolnośląskie	B	8	7	0	15
Mikołów (1)	śląskie	A	8	7	0	15
Mszana (2)	śląskie	A	10	5	0	15
Myszków (1)	śląskie	B	8	7	0	15
Niedzwica Duża (2)	lubelskie	B	6	9	0	15
Ozorków (1)	łódzkie	B	4	11	0	15
Radzionków (1)	śląskie	A	10	5	0	15
Siemiatycze (1)	podlaskie	B	6	9	0	15



Skrzyszów (2)	małopolskie	B	6	9	0	15
Stara Biała (2)	mazowieckie	B	6	9	0	15
Sulmierzyce (2)	łódzkie	A	6	9	0	15
Ustka (1)	pomorskie	A	8	7	0	15
Wasilków (3)	podlaskie	B	6	9	0	15
Zdzieszowice (3)	opolskie	A	10	5	0	15
Dziwnów (3)	zachodniopomorskie	A	9,5	5	0	14,5
Goleszów (2)	śląskie	B	5,5	9	0	14,5
Kleszczów (2)	łódzkie	A	5,5	9	0	14,5
Kołobrzeg (1)	zachodniopomorskie	A	8,5	4	2	14,5
Kozy (2)	śląskie	A	9,5	5	0	14,5
Krasne (2)	podkarpackie	B	7,5	7	0	14,5
Lubawa (1)	warmińsko-mazurskie	A	7,5	7	0	14,5
Mrągowo (1)	warmińsko-mazurskie	A	9,5	5	0	14,5
Osielsko (2)	kujawsko-pomorskie	A	7,5	7	0	14,5
Ruda Śląska (1)	śląskie	A	5,5	9	0	14,5
Strzelin (3)	dolnośląskie	A	9,5	5	0	14,5
Białogard (1)	zachodniopomorskie	A	7	7	0	14
Błonie (3)	mazowieckie	A	9	5	0	14
Czerwonak (2)	wielkopolskie	B	7	2	5	14
Dywity (2)	warmińsko-mazurskie	B	7	7	0	14
Elbląg (1)	warmińsko-mazurskie	A	7	7	0	14
Hajnówka (1)	podlaskie	A	11	3	0	14
Kocmyrzów-Luborzyca (2)	małopolskie	A	7	7	0	14
Maków Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	5	9	0	14
Ostrów Mazowiecka (1)	mazowieckie	A	5	9	0	14
Ożarówice (2)	śląskie	A	7	7	0	14
Pszów (1)	śląskie	A	5	9	0	14
Sandomierz (1)	świętokrzyskie	A	5	9	0	14
Stare Babice (2)	mazowieckie	A	7	7	0	14
Świdwin (1)	zachodniopomorskie	A	7	7	0	14
Warszawa: Wesola (8)	mazowieckie	A	5	9	0	14
Wolbrom (3)	małopolskie	A	7	7	0	14
Wólka (2)	lubelskie	A	5	9	0	14
Drawsko Pomorskie (3)	zachodniopomorskie	B	6,5	7	0	13,5
Kłodzko (2)	dolnośląskie	B	8,5	5	0	13,5
Pyskowice (1)	śląskie	A	11,5	2	0	13,5
Środa Wielkopolska (3)	wielkopolskie	B	11,5	2	0	13,5
Wołomin (3)	mazowieckie	B	6,5	7	0	13,5
Alwernia (3)	małopolskie	A	6	7	0	13
Biłgoraj (1)	lubelskie	A	6	7	0	13
Brenna (2)	śląskie	B	6	7	0	13

Dęblin (1)	lubelskie	B	4	9	0	13
Dobra (Szczecińska) (2)	zachodniopomorskie	A	6	7	0	13
Dobromierz (2)	dolnośląskie	B	6	7	0	13
Giżycko (1)	warmińsko-mazurskie	A	13	0	0	13
Głowno (1)	łódzkie	B	8	5	0	13
Iława (2)	warmińsko-mazurskie	B	11	2	0	13
Kleczew (3)	wielkopolskie	A	4	9	0	13
Kobiór (2)	śląskie	B	6	7	0	13
Komorniki (2)	wielkopolskie	A	11	2	0	13
Łęczna (3)	lubelskie	A	6	5	2	13
Łodygowice (2)	śląskie	A	4	9	0	13
Mogilany (2)	małopolskie	A	8	5	0	13
Niemce (2)	lubelskie	B	6	7	0	13
Niepołomice (3)	małopolskie	A	11	2	0	13
Ostrów (2)	podkarpackie	B	10	3	0	13
Przeworsk (1)	podkarpackie	B	6	7	0	13
Słupsk (1)	pomorskie	A	13	0	0	13
Solec Zdrój (2)	świętokrzyskie	B	6	7	0	13
Suwałki (1)	podlaskie	A	13	0	0	13
Tczew (2)	pomorskie	B	6	7	0	13
Warszawa: Wilanów (8)	mazowieckie	A	8	5	0	13
Wolsztyn (3)	wielkopolskie	B	8	5	0	13
Zgierz (1)	łódzkie	B	11	2	0	13
Złotoryja (1)	dolnośląskie	A	13	0	0	13
Złotów (1)	wielkopolskie	A	13	0	0	13
Żagań (1)	lubuskie	A	13	0	0	13
Chełmno (1)	kujawsko-pomorskie	A	7,5	5	0	12,5
Chrzanów (3)	małopolskie	B	10,5	2	0	12,5
Głogów Małopolski (3)	podkarpackie	B	9,5	3	0	12,5
Jelenia Góra (1)	dolnośląskie	A	10,5	2	0	12,5
Lubin (2)	dolnośląskie	A	5,5	7	0	12,5
Męcinka (2)	podlaskie	B	7,5	5	0	12,5
Poznań (1)	wielkopolskie	A	12,5	0	0	12,5
Radzyń Podlaski (1)	lubelskie	A	5,5	7	0	12,5
Serock (3)	mazowieckie	A	7,5	5	0	12,5
Bobrowniki (2)	śląskie	A	7	5	0	12
Kalwaria Zebrzydowska (3)	małopolskie	B	5	7	0	12
Kielce (1)	świętokrzyskie	A	12	0	0	12
Koszalin (1)	zachodniopomorskie	A	12	0	0	12
Krosno (1)	podkarpackie	A	12	0	0	12
Krzyszowice (3)	małopolskie	A	10	2	0	12
Leszno (1)	wielkopolskie	A	12	0	0	12
Łańcut (1)	podkarpackie	A	7	5	0	12

Miedziana Góra (2)	świętokrzyskie	A	12	0	0	12
Mszczonów (3)	mazowieckie	B	7	5	0	12
Płońsk (1)	mazowieckie	A	10	2	0	12
Pruszków (1)	mazowieckie	A	10	2	0	12
Przykona (2)	wielkopolskie	B	7	5	0	12
Radlin (1)	śląskie	A	7	5	0	12
Sierpc (1)	mazowieckie	A	5	7	0	12
Słupno (2)	mazowieckie	A	5	7	0	12
Stoczek Łukowski (1)	lubelskie	A	5	7	0	12
Tczew (1)	pomorskie	A	10	0	2	12
Toruń (1)	kujawsko-pomorskie	A	12	0	0	12
Żary (1)	lubuskie	A	12	0	0	12
Janów Lubelski (3)	lubelskie	A	11,5	0	0	11,5
Knurów (1)	śląskie	A	4,5	7	0	11,5
Kolbudy (2)	pomorskie	A	9,5	0	2	11,5
Kostrzyn (3)	wielkopolskie	A	11,5	0	0	11,5
Ostrołęka (1)	mazowieckie	A	11,5	0	0	11,5
Psary (2)	śląskie	A	6,5	5	0	11,5
Sochaczew (1)	mazowieckie	B	11,5	0	0	11,5
Wałbrzych od 2013 (1)	dolnośląskie	A	9,5	0	2	11,5
Zawiercie (1)	śląskie	A	11,5	0	0	11,5
Białe Błota (2)	kujawsko-pomorskie	B	7	2	2	11
Bolesławiec (1)	dolnośląskie	A	11	0	0	11
Ciechanów (1)	mazowieckie	A	11	0	0	11
Cieszyn (1)	śląskie	A	11	0	0	11
Dębowiec (2)	śląskie	B	9	2	0	11
Jaworze (2)	śląskie	A	6	5	0	11
Kłaj (2)	małopolskie	A	11	0	0	11
Kołbaskowo (2)	zachodniopomorskie	A	6	5	0	11
Kutno (1)	łódzkie	A	11	0	0	11
Lubliniec (1)	śląskie	A	6	5	0	11
Nowa Dęba (3)	podkarpackie	B	11	0	0	11
Olsztyn (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	2	0	11
Szczyrk (1)	śląskie	B	9	2	0	11
Śrem (3)	wielkopolskie	B	11	0	0	11
Świdnik (1)	lubelskie	A	11	0	0	11
Tomaszów Lubelski (1)	lubelskie	A	4	7	0	11
Wyry (2)	śląskie	A	11	0	0	11
Wysokie Mazowieckie (1)	podlaskie	A	4	7	0	11
Zduńska Wola (1)	łódzkie	B	11	0	0	11
Żabia Wola (2)	mazowieckie	A	11	0	0	11
Żywiec (1)	śląskie	A	9	2	0	11
Chrzastowice (2)	opolskie	B	10,5	0	0	10,5
Gryfino (3)	zachodniopomorskie	A	10,5	0	0	10,5

Juchnowiec Kościelny (2)	podlaskie	B	5,5	5	0	10,5
Kętrzyn (1)	warmińsko-mazurskie	A	10,5	0	0	10,5
Kostrzyn nad Odrą (1)	lubuskie	A	8,5	2	0	10,5
Lębork (1)	pomorskie	A	10,5	0	0	10,5
Lidzbark Warmiński (1)	warmińsko-mazurskie	A	10,5	0	0	10,5
Łowicz (1)	łódzkie	A	10,5	0	0	10,5
Nieporęt (2)	mazowieckie	A	10,5	0	0	10,5
Nowogrodziec (3)	podlaskie	B	10,5	0	0	10,5
Ożarów (3)	świętokrzyskie	B	10,5	0	0	10,5
Warszawa: Ursynów (8)	mazowieckie	A	8,5	2	0	10,5
Ustronie Morskie (2)	zachodniopomorskie	A	8,5	0	2	10,5
Wałcz (1)	zachodniopomorskie	B	8,5	2	0	10,5
Wiązowna (2)	mazowieckie	B	10,5	0	0	10,5
Zamość (1)	lubelskie	A	10,5	0	0	10,5
Biała Podlaska (1)	lubelskie	A	10	0	0	10
Chełmek (3)	małopolskie	B	10	0	0	10
Darłowo (1)	zachodniopomorskie	A	10	0	0	10
Dąbrowa Górnicza (1)	śląskie	A	10	0	0	10
Długołęka (2)	dolnośląskie	A	10	0	0	10
Hażlach (2)	śląskie	A	3	7	0	10
Jejkowice (2)	śląskie	B	10	0	0	10
Jordanów (1)	małopolskie	A	10	0	0	10
Kamienna Góra (1)	dolnośląskie	A	10	0	0	10
Końskowola (2)	lubelskie	B	10	0	0	10
Kórnik (3)	wielkopolskie	A	8	2	0	10
Legionowo (1)	mazowieckie	A	8	2	0	10
Łapy (3)	podlaskie	B	5	5	0	10
Mierzęcice (2)	śląskie	A	10	0	0	10
Myślenice (3)	małopolskie	A	10	0	0	10
Nowa Ruda (1)	dolnośląskie	A	10	0	0	10
Oława (2)	dolnośląskie	B	10	0	0	10
Pabianice (1)	łódzkie	A	10	0	0	10
Pionki (1)	mazowieckie	A	10	0	0	10
Poczesna (2)	śląskie	A	5	5	0	10
Radków (3)	podlaskie	B	7	0	3	10
Rzgów (3)	łódzkie	A	8	2	0	10
Solec Kujawski (3)	kujawsko-pomorskie	B	10	0	0	10
Strumień (3)	śląskie	B	8	2	0	10
Szklarska Poręba (1)	dolnośląskie	B	10	0	0	10
Zakopane (1)	małopolskie	B	10	0	0	10
Zbąszynek (3)	lubuskie	B	10	0	0	10
Zielonka (1)	mazowieckie	A	10	0	0	10
Żory (1)	śląskie	A	10	0	0	10

Żyrardów (1)	mazowieckie	A	10	0	0	10
Bielsk Podlaski (1)	podlaskie	B	9,5	0	0	9,5
Bytów (3)	pomorskie	B	7,5	2	0	9,5
Dębica (2)	podkarpackie	B	7,5	0	2	9,5
Goczałkowice-Zdrój (2)	śląskie	A	9,5	0	0	9,5
Gorlice (1)	małopolskie	A	9,5	0	0	9,5
Kleszczewo (2)	wielkopolskie	A	9,5	0	0	9,5
Kłodzko (1)	dolnośląskie	A	9,5	0	0	9,5
Kornowac (2)	śląskie	B	9,5	0	0	9,5
Krapkowice (3)	opolskie	B	9,5	0	0	9,5
Krynica-Zdrój (3)	małopolskie	B	9,5	0	0	9,5
Legnickie Pole (2)	dolnośląskie	A	9,5	0	0	9,5
Mława (1)	mazowieckie	A	9,5	0	0	9,5
Nysa (3)	opolskie	B	9,5	0	0	9,5
Ogrodzieniec (3)	śląskie	A	9,5	0	0	9,5
Pilica (3)	śląskie	B	7,5	2	0	9,5
Sanok (1)	podkarpackie	A	9,5	0	0	9,5
Skoczów (3)	śląskie	A	9,5	0	0	9,5
Sopot (1)	pomorskie	A	9,5	0	0	9,5
Świeradów-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	9,5	0	0	9,5
Tarnowo Podgórne (2)	wielkopolskie	A	9,5	0	0	9,5
Tarnowskie Góry (1)	śląskie	A	9,5	0	0	9,5
Bochnia (1)	małopolskie	A	9	0	0	9
Boguszów-Gorce (1)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Brzeszcze (3)	małopolskie	A	7	0	2	9
Czerwonka-Leszczyny (3)	śląskie	A	9	0	0	9
Goleniów (3)	zachodniopomorskie	B	9	0	0	9
Górowo Iławeckie (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	0	0	9
Iława (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	0	0	9
Kłodawa (2)	lubuskie	B	9	0	0	9
Konstantynów Łódzki (1)	łódzkie	A	9	0	0	9
Kościan (2)	wielkopolskie	B	9	0	0	9
Lędziny (1)	śląskie	B	7	2	0	9
Mstów (2)	śląskie	B	9	0	0	9
Mykanów (2)	śląskie	B	6	3	0	9
Pieńsk (3)	pomorskie	B	7	2	0	9
Polkowice (3)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Pruszcz Gdański (1)	pomorskie	A	9	0	0	9
Pruszcz Gdański (2)	pomorskie	A	9	0	0	9
Racibórz (1)	śląskie	A	9	0	0	9
Radom (1)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Radomsko (1)	łódzkie	B	9	0	0	9
Stalowa Wola (1)	podkarpackie	A	9	0	0	9

Strzelce Opolskie (3)	opolskie	B	9	0	0	9
Sucha Beskidzka (1)	małopolskie	A	9	0	0	9
Świdnica (1)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Świerklaniec (2)	śląskie	B	4	5	0	9
Twardogóra (3)	dolnośląskie	B	4	5	0	9
Wadowice (3)	małopolskie	A	9	0	0	9
Węgorzewo (3)	warmińsko- mazurskie	B	9	0	0	9
Władysławowo (3)	pomorskie	A	9	0	0	9
Włodawa (1)	lubelskie	B	7	2	0	9
Zbrosławice (2)	śląskie	B	9	0	0	9
Augustów (1)	podlaskie	B	8,5	0	0	8,5
Bestwina (2)	śląskie	A	8,5	0	0	8,5
Chodzież (1)	wielkopolskie	A	8,5	0	0	8,5
Chojnice (1)	pomorskie	A	8,5	0	0	8,5
Chybie (2)	śląskie	A	8,5	0	0	8,5
Gaworzyce (2)	dolnośląskie	B	8,5	0	0	8,5
Gniezno (1)	wielkopolskie	A	8,5	0	0	8,5
Gubin (1)	lubuskie	A	8,5	0	0	8,5
Jasło (1)	podkarpackie	A	8,5	0	0	8,5
Jawor (1)	dolnośląskie	A	8,5	0	0	8,5
Jerzmanowa (2)	dolnośląskie	A	8,5	0	0	8,5
Jerzmanowice-Przegonia (2)	małopolskie	A	8,5	0	0	8,5
Kobyła Góra (2)	wielkopolskie	B	8,5	0	0	8,5
Kobylanka (2)	zachodniopomorskie	B	6,5	2	0	8,5
Kobyłka (1)	mazowieckie	A	8,5	0	0	8,5
Kozienice (3)	mazowieckie	A	8,5	0	0	8,5
Krasnystaw (1)	lubelskie	B	8,5	0	0	8,5
Miasteczko Śląskie (1)	śląskie	B	8,5	0	0	8,5
Mielno (3)	zachodniopomorskie	A	8,5	0	0	8,5
Mikołajki (3)	warmińsko- mazurskie	B	8,5	0	0	8,5
Ostróda (1)	warmińsko- mazurskie	A	8,5	0	0	8,5
Pawłowice (2)	śląskie	A	8,5	0	0	8,5
Polanka Wielka (2)	małopolskie	A	8,5	0	0	8,5
Police (3)	zachodniopomorskie	A	6,5	2	0	8,5
Radziejowice (2)	mazowieckie	A	6,5	2	0	8,5
Rejowiec Fabryczny (1)	lubelskie	A	8,5	0	0	8,5
Rokietnica (2)	wielkopolskie	A	8,5	0	0	8,5
Rumia (1)	pomorskie	A	8,5	0	0	8,5
Sławno (1)	zachodniopomorskie	B	8,5	0	0	8,5
Słupca (1)	wielkopolskie	A	8,5	0	0	8,5
Szczecinek (1)	zachodniopomorskie	A	8,5	0	0	8,5
Węgrów (1)	mazowieckie	B	8,5	0	0	8,5

Wisznia Mała (2)	dolnośląskie	B	8,5	0	0	8,5
Złoty Stok (3)	dolnośląskie	B	8,5	0	0	8,5
Aleksandrów Kujawski (1)	kujawsko-pomorskie	B	6	2	0	8
Boguchwała (3)	podkarpackie	B	8	0	0	8
Brzeziny (1)	łódzkie	A	8	0	0	8
Chełmiec (2)	małopolskie	B	8	0	0	8
Chodzież (2)	wielkopolskie	B	8	0	0	8
Ciepłowody (2)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Gaszowice (2)	śląskie	B	8	0	0	8
Gdów (2)	małopolskie	B	8	0	0	8
Gietrzwałd (2)	warmińsko-mazurskie	A	8	0	0	8
Jeżów Sudecki (2)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Kędzierzyn-Koźle (1)	opolskie	A	8	0	0	8
Kobylnica (2)	pomorskie	B	8	0	0	8
Kraśnik (1)	lubelskie	A	8	0	0	8
Lądek-Zdrój (3)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Łazy (3)	śląskie	A	6	2	0	8
Mastów (2)	świętokrzyskie	B	8	0	0	8
Mińsk Mazowiecki (2)	mazowieckie	B	8	0	0	8
Morawica (3)	świętokrzyskie	A	8	0	0	8
Moszczenica (2)	małopolskie	B	8	0	0	8
Mysłowice (1)	śląskie	A	8	0	0	8
Namysłów (3)	opolskie	A	8	0	0	8
Nowe Miasto Lubawskie (1)	warmińsko-mazurskie	A	8	0	0	8
Nowosolna (2)	łódzkie	A	8	0	0	8
Nowy Tomyśl (3)	wielkopolskie	B	8	0	0	8
Pajęczno (3)	łódzkie	B	8	0	0	8
Piechowice (1)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Piława Górna (1)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Pszczółki (2)	pomorskie	B	8	0	0	8
Puck (1)	pomorskie	A	8	0	0	8
Rędziny (2)	śląskie	B	8	0	0	8
Siedlce (2)	mazowieckie	A	3	5	0	8
Świeszyno (2)	zachodniopomorskie	B	8	0	0	8
Tarnów (2)	małopolskie	A	8	0	0	8
Wieliszew (2)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Wojkowice (1)	śląskie	A	8	0	0	8
Zawidów (1)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Baranów (2)	wielkopolskie	A	7,5	0	0	7,5
Bolesław (2)	małopolskie	A	7,5	0	0	7,5
Czechowice-Dziedzice (3)	śląskie	A	7,5	0	0	7,5
Głusk (2)	lubelskie	B	7,5	0	0	7,5
Góra Kalwaria (3)	mazowieckie	B	7,5	0	0	7,5

Janów (2)	śląskie	B	7,5	0	0	7,5
Jaworzyna Śląska (3)	dolnośląskie	B	7,5	0	0	7,5
Jelcz-Laskowice (3)	dolnośląskie	B	7,5	0	0	7,5
Jemielnica (2)	opolskie	B	7,5	0	0	7,5
Kochanowice (2)	śląskie	B	7,5	0	0	7,5
Kołbiel (2)	mazowieckie	B	7,5	0	0	7,5
Krasocin (2)	świętokrzyskie	B	7,5	0	0	7,5
Limanowa (1)	małopolskie	A	7,5	0	0	7,5
Lubaczów (1)	podkarpackie	A	7,5	0	0	7,5
Lubawka (3)	dolnośląskie	B	7,5	0	0	7,5
Łaziska Górne (1)	śląskie	A	7,5	0	0	7,5
Malbork (1)	pomorskie	A	7,5	0	0	7,5
Ornontowice (2)	śląskie	A	7,5	0	0	7,5
Pniewy (2)	mazowieckie	A	7,5	0	0	7,5
Słubice (3)	lubuskie	B	7,5	0	0	7,5
Tułowice (2)	opolskie	A	7,5	0	0	7,5
Ustka (2)	pomorskie	B	7,5	0	0	7,5
Września (3)	wielkopolskie	B	7,5	0	0	7,5
Brańszczyk (2)	mazowieckie	B	7	0	0	7
Chełmża (1)	kujawsko-pomorskie	A	7	0	0	7
Garwolin (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Gozdnica (1)	lubuskie	B	7	0	0	7
Grybów (1)	małopolskie	B	7	0	0	7
Jarosław (1)	podkarpackie	A	7	0	0	7
Jaworzno (1)	śląskie	A	7	0	0	7
Karpacz (1)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Klucze (2)	małopolskie	A	5	2	0	7
Kosakowo (2)	pomorskie	A	7	0	0	7
Krośnice (2)	dolnośląskie	B	7	0	0	7
Ksawerów (2)	łódzkie	A	5	2	0	7
Kudowa-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Leszno (2)	mazowieckie	B	7	0	0	7
Łapanów (2)	małopolskie	B	7	0	0	7
Łęczycza (1)	łódzkie	B	7	0	0	7
Mińsk Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Olszyna (3)	dolnośląskie	B	7	0	0	7
Powidz (2)	wielkopolskie	B	7	0	0	7
Przystajń (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Puszczykowo (1)	wielkopolskie	A	7	0	0	7
Raszyn (2)	mazowieckie	A	5	2	0	7
Rawa Mazowiecka (1)	łódzkie	A	7	0	0	7
Sitkówka-Nowiny (2)	świętokrzyskie	A	7	0	0	7
Skórcz (1)	pomorskie	A	7	0	0	7
Sobótka (3)	dolnośląskie	B	7	0	0	7
Sośnicowice (3)	śląskie	A	7	0	0	7



Stary Sącz (3)	małopolskie	B	7	0	0	7
Sulejówek (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Sułkowice (3)	małopolskie	B	7	0	0	7
Węgierska Górka (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Węgliniec (3)	dolnośląskie	B	7	0	0	7
Żarów (3)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Żukowice (2)	podlaskie	B	7	0	0	7
Białobrzegi (3)	mazowieckie	A	6,5	0	0	6,5
Bierawa (2)	opolskie	B	6,5	0	0	6,5
Brzeg Dolny (3)	dolnośląskie	A	6,5	0	0	6,5
Czernichów (2)	śląskie	B	6,5	0	0	6,5
Herby (2)	śląskie	A	6,5	0	0	6,5
Kamieniec Ząbkowicki (2)	pomorskie	A	6,5	0	0	6,5
Kamieńsk (3)	łódzkie	B	6,5	0	0	6,5
Komprachcice (2)	opolskie	B	6,5	0	0	6,5
Konstancin-Jeziorna (3)	mazowieckie	A	6,5	0	0	6,5
Lubomia (2)	śląskie	B	6,5	0	0	6,5
Luboń (1)	wielkopolskie	A	6,5	0	0	6,5
Łączna (2)	świętokrzyskie	B	6,5	0	0	6,5
Miękinia (2)	dolnośląskie	B	6,5	0	0	6,5
Mszana Dolna (1)	małopolskie	A	6,5	0	0	6,5
Pszczyna (3)	śląskie	B	6,5	0	0	6,5
Puchaczów (2)	lubelskie	A	6,5	0	0	6,5
Radzymin (3)	mazowieckie	A	6,5	0	0	6,5
Raków (2)	świętokrzyskie	B	6,5	0	0	6,5
Rzezawa (2)	małopolskie	B	6,5	0	0	6,5
Siekierczyn (2)	dolnośląskie	B	6,5	0	0	6,5
Siepraw (2)	małopolskie	A	6,5	0	0	6,5
Strzegom (3)	dolnośląskie	A	6,5	0	0	6,5
Andrespol (2)	łódzkie	A	6	0	0	6
Andrychów (3)	małopolskie	A	6	0	0	6
Buczkowice (2)	śląskie	A	6	0	0	6
Chełm (1)	lubelskie	A	6	0	0	6
Chojnice (2)	pomorskie	A	6	0	0	6
Chojnów (1)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Ciechocinek (1)	kujawsko-pomorskie	A	6	0	0	6
Czosnów (2)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Gilowice (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Kamienica Polska (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Krupski Młyn (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Łękawica (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Łomianki (3)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Markłowice (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Międzyrzec Podlaski (1)	lubelskie	B	4	2	0	6
Mucharz (2)	małopolskie	B	6	0	0	6

Nadarzyn (2)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Nisko (3)	podkarpackie	B	6	0	0	6
Osiek (2)	małopolskie	B	6	0	0	6
Pilchowice (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Podkowa Leśna (1)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Porąbka (2)	śląskie	A	6	0	0	6
Radymno (1)	podkarpackie	B	6	0	0	6
Ryki (3)	lubelskie	B	6	0	0	6
Rząśnia (2)	łódzkie	A	6	0	0	6
Skarbimierz (2)	opolskie	A	6	0	0	6
Spytkowice (2)	małopolskie	A	6	0	0	6
Stryków (2)	małopolskie	A	6	0	0	6
Świebodzice (1)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Tarnów Opolski (2)	opolskie	B	6	0	0	6
Ujazd (3)	opolskie	B	6	0	0	6
Wąbrzeźno (1)	kujawsko-pomorskie	A	6	0	0	6
Wilamowice (3)	śląskie	A	6	0	0	6
Wiśła (1)	śląskie	A	6	0	0	6
Brańsk (1)	podlaskie	A	5,5	0	0	5,5
Darłowo (2)	zachodniopomorskie	B	5,5	0	0	5,5
Duszniki-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	5,5	0	0	5,5
Działdowo (1)	warmińsko-mazurskie	A	5,5	0	0	5,5
Dzierżonów (1)	dolnośląskie	A	5,5	0	0	5,5
Golub-Dobrzyń (1)	kujawsko-pomorskie	A	5,5	0	0	5,5
Jastków (2)	lubelskie	B	3,5	2	0	5,5
Lipce Reymontowskie (2)	łódzkie	B	5,5	0	0	5,5
Lubartów (2)	lubelskie	B	5,5	0	0	5,5
Lyski (2)	śląskie	B	5,5	0	0	5,5
Nowa Sól (1)	lubuskie	A	5,5	0	0	5,5
Olkusz (3)	małopolskie	A	5,5	0	0	5,5
Olsztyn (2)	śląskie	A	5,5	0	0	5,5
Paradyż (2)	łódzkie	B	5,5	0	0	5,5
Perzów (2)	wielkopolskie	B	5,5	0	0	5,5
Prochowice (3)	dolnośląskie	B	5,5	0	0	5,5
Czarny Bór (2)	pomorskie	A	5	0	0	5
Gromadka (2)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Kalety (1)	śląskie	B	5	0	0	5
Kazimierz Dolny (3)	lubelskie	B	5	0	0	5
Kunice (2)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Leżajsk (1)	podkarpackie	A	5	0	0	5
Marki (1)	mazowieckie	A	5	0	0	5
Michałowice (2)	mazowieckie	A	5	0	0	5
Mielnik (2)	podlaskie	B	5	0	0	5
Ostrowite (2)	wielkopolskie	B	5	0	0	5

Paszowice (2)	dolnośląskie	B	5	0	0	5
Radziejów (1)	kujawsko-pomorskie	B	5	0	0	5
Różan (3)	mazowieckie	B	5	0	0	5
Rudna (2)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Rzekuń (2)	mazowieckie	B	5	0	0	5
Sejny (1)	podlaskie	A	5	0	0	5
Słopnice (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Sokołów Podlaski (1)	mazowieckie	B	5	0	0	5
Swarzędz (3)	wielkopolskie	A	5	0	0	5
Krzykosy (2)	wielkopolskie	A	4,5	0	0	4,5
Łubniany (2)	opolskie	B	4,5	0	0	4,5
Bieliny (2)	świętokrzyskie	B	4	0	0	4
Biesiekierz (2)	zachodniopomorskie	B	4	0	0	4
Chełm Śląski (2)	śląskie	A	4	0	0	4
Halinów (3)	mazowieckie	A	4	0	0	4
Krynica Morska (1)	pomorskie	A	4	0	0	4
Miedzno (2)	śląskie	B	4	0	0	4
Panki (2)	śląskie	B	4	0	0	4
Połaniec (3)	świętokrzyskie	B	4	0	0	4
Przeciszów (2)	małopolskie	A	4	0	0	4
Rewal (2)	zachodniopomorskie	A	4	0	0	4
Sękowa (2)	małopolskie	A	4	0	0	4
Skała (3)	małopolskie	B	4	0	0	4
Solina (2)	podkarpackie	A	4	0	0	4
Szczawno-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	4	0	0	4
Ścinawa (3)	dolnośląskie	B	4	0	0	4
Tarczyn (3)	mazowieckie	A	4	0	0	4
Tuszyn (3)	łódzkie	B	4	0	0	4
Warta Bolesławiecka (2)	dolnośląskie	B	4	0	0	4
Wejherowo (1)	pomorskie	A	4	0	0	4
Łyse (2)	mazowieckie	B	3,5	0	0	3,5
Marcinowice (2)	dolnośląskie	B	3	0	0	3
Oleśnica (2)	dolnośląskie	B	3	0	0	3
Szczerców (2)	łódzkie	A	3	0	0	3
Gościno (3)	zachodniopomorskie	B	2,5	0	0	2,5
Jastarnia (3)	pomorskie	A	2,5	0	0	2,5
Bukowno (1)	małopolskie	A	2	0	0	2
Cedry Wielkie (2)	pomorskie	B	2	0	0	2
Mieroszów (3)	pomorskie	A	2	0	0	2
Pabianice (2)	łódzkie	B	2	0	0	2
Dygowo (2)	zachodniopomorskie	B	0	0	0	0
Jedlina-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	0	0	0	0
Łęknica (1)	lubuskie	A	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne.