

Gmina na piątkę!

Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców

Edycja 2014



Opieka naukowa: prof. SGH dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska, mgr Magdalena Typa

Autorzy raportu: Maciej Bonclawek, mgr Mariusz Czarnecki, Paweł Kasprowicz, mgr Cezary Olejnik, mgr Tomasz Pilewicz, Adam Przedpeński, Magda Woźnicka

Zespół badawczy: Anna Bełkowska, Maciej Bonclawek, Weronika Bonclawek, Natalia Dobczyńska, Paweł Kasprowicz, Agata Kubica, Krzysztof Mataczyna, mgr Cezary Olejnik, mgr Tomasz Pilewicz, Adam Przedpeński, mgr Magdalena Senderowska, mgr Damian Wieczorek, Magda Woźnicka

Warszawa 2014

Uwagi prosimy przysyłać na adres: skn.par.sgh+raport.2014@gmail.com

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

Publikacja elektroniczna, Warszawa 2014

Zdjęcie użyte na stronie tytułowej to: „*Countryside Devon by Anna Langova*”. Zdjęcie udostępnione w *domenie publicznej*.
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=414>, dostęp dn. 11.12.2014.

Drodzy Czytelnicy!

Kolejny rok kalendarzowy dobiega końca, a wraz z nim kolejny rok działalności polskich gmin. Jednak podstawowe zadanie polskich gmin wydaje się być niezmiennie. Powinny one służyć lokalnej społeczności, działać na rzecz lokalnego rozwoju, a tym samym – być jak najlepszymi partnerami dla podmiotów działających w sferze gospodarczej. W jakim stopniu gminy wywiązują się z oczekiwań, jakie się wobec nich stawia? Jakie narzędzia stosują, by swój cel osiągnąć? A jakie narzędzia powinny wdrożyć do swojego codziennego funkcjonowania?

Drodzy Czytelnicy, na te i inne pytania postaramy się odpowiedzieć w tym oto, szóstym raporcie „Gmina na 5!”, przygotowanym przez **Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych (SKN PAR)** działające przy Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej. Podobnie jak w edycjach wcześniejszych, tegoroczne badanie poświęcono praktycznym aspektom atrakcyjności inwestycyjnej polskich gmin oraz jakości komunikacji między nimi a potencjalnymi inwestorami. Sposób prowadzenia badania był w tym roku analogiczny do tego zastosowanego w roku ubiegłym. Ocenie podlegały witryny internetowe badanych gmin oraz jakość korespondencji w języku polskim i angielskim z poszczególnymi urzędami.

Przeprowadzenie dwuetapowego badania, w którym zespół ocenił komunikację generalnie jednostronną (witryny internetowe) jak i dwustronną (korespondencja mailowa) pozwala, naszym zdaniem, nakreślić obraz standardów panujących w poszczególnych urzędach. Badanie to jest uzupełnieniem wcześniejszych badań przeprowadzonych przez Instytut Przedsiębiorstwa SGH w 2010 roku, a skutkujących powstaniem Rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej (PAI) dla gospodarki narodowej, bowiem gminy o najwyższych, uzyskanych w nim wynikach (klasy A oraz B) stanowiły grupę ocenianą w naszym badaniu. Z naszych doświadczeń wynika, że jakość ocenianych przez nas elementów komunikacji w dużej mierze pokrywa się z ocenami gmin w rankingu PAI – tzn. gminy o wyższej klasie charakteryzują się lepszymi wynikami w badaniu „Gmina na 5!”. Uznajemy więc za uzasadnione ograniczenie naszej próby badawczej do gmin najlepszych. Istotną kwestią jest również to, że otrzymane wyniki zachowują aktualność jedynie na moment prowadzenia badania oraz, że ocena przeprowadzona została przed wyborami samorządowymi 2014.

Zaznaczyć należy, iż celem niniejszego badania nie jest ściśle uszeregowanie gmin od najlepszych do najgorszych. Pomimo wszelkich starań, aby wyniki naszych badań były maksymalnie obiektywne, z uwagi na silnie jakościowy charakter przedmiotu naszej oceny, pełne i stuprocentowo sprawiedliwe uszeregowanie gmin nie jest wykonalne. Całkowicie porównawcza ocena nie jest bowiem możliwa z uwagi na różnorodność zastosowanych przez jednostki samorządu terytorialnego strategii oraz narzędzi. Ponadto badanie obejmuje aspekty, które najczęściej postrzegane są przez potencjalnego inwestora w sposób subiektywny. Nie jesteśmy w stanie zagwarantować, że nasza ocena zupełnie pokrywała się z indywidualnymi odczuciami użytkowników witryn czy interesantów poszczególnych urzędów. Dlatego też chcemy zaznaczyć, że **raport ten nie może być podstawą przy wyborze lokalizacji inwestycji w konkretnych gminach. Podstawowym celem badania jest bowiem identyfikacja dobrych praktyk i promowanie ich wśród jednostek samorządu terytorialnego, nie zaś wyznaczenie gmin lepszych lub gorszych, bądź piętnowanie ewentualnych niedociągnięć.**

Niniejszy raport podzielony został na siedem rozdziałów. Pierwszy rozdział prezentuje ogólną ideę badania oraz podstawowe uwagi metodyczne. Kolejne dwa rozdziały to prezentacja wyników badania witryn internetowych badanych gmin oraz mailingu z poszczególnymi urzędami. W rozdziale czwartym skupiamy się na omówieniu rankingu oraz zasad jego ustalania. Rozdział piąty prezentuje wybrane przykłady dobrych praktyk, zidentyfikowane w czasie tegorocznego badania. W rozdziale szóstym znajdują się rozszerzone rekomendacje odnośnie witryn WWW oraz prowadzenia korespondencji mailowej z interesantami. Natomiast w rozdziale ostatnim umieszczono zwięzłe podsumowanie rozdziałów wcześniejszych. Ponadto na końcu raportu umieszczony został aneks zawierający pełny zbiór ocen poszczególnych gmin. Zaznaczyć należy, że zarówno treść zapytań mailowych, czas ich wysyłki, jak i inne szczegółowe informacje na temat badania pozostać muszą jedynie do wglądu Zespołu oraz jego Opiekunów.

Chcielibyśmy serdecznie podziękować wszystkim tym, bez których ani badanie, ani ten raport by nie powstały. Wszystkim tym, którzy służyli wsparciem i tym, którzy wspomagali dobrą radą. Przede wszystkim składamy podziękowania opiekunom naszego Koła – Pani Profesor Hannie Godlewskiej-Majkowskiej, dzięki której idea tego badania powstała oraz Pani Magister Magdalenie Typie za zaangażowanie i pomoc w realizacji projektu. Dziękujemy także wszystkim pracownikom macierzystego instytutu za całość wsparcia, jakie okazali.

Mamy nadzieję, że raport ten będzie miał jak największy wkład w poprawę działalności polskich gmin oraz, że będzie inspiracją dla jak największej liczby osób zainteresowanych promocją inwestycji w polskich jednostkach samorządu terytorialnego. Życzymy wszystkim miłej lektury.

Paweł Kasprowicz (przewodniczący SKN PAR) wraz z Zespołem

Spis treści

1. Uwagi metodyczne	5
2. Ocena witryn internetowych.....	8
3. Ocena mailingowa gmin klasy A i B	16
4. Ranking gmin	21
5. Innowacje i dobre praktyki w obszarze inwestycji, turystyki i komunikacji	28
6. Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych	42
7. Podsumowanie	50
8. Aneks	54

1. Uwagi metodyczne

Cel i założenia badawcze

Celem niniejszego badania jest ocena poziomu obsługi potencjalnego inwestora przez urzędy gmin z wykorzystaniem narzędzi komunikacji elektronicznej. Zakres tegorocznego badania obejmował gminy o najwyższych ocenach (klasy A i B) wg wskaźnika Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej dla Gospodarki Narodowej opracowany w Instytucie Przedsiębiorczości - PAI. Cel zrealizowano na podstawie analizy informacji na temat warunków prowadzenia działalności gospodarczej i realizacji nowych inwestycji, dostępnych na stronach internetowych gmin oraz odpowiedzi pracowników urzędów gmin na pytania potencjalnych inwestorów skierowane drogą elektroniczną.

Badanie ma charakter jakościowy. Przyjęto standaryzowane kryteria oceny, aby możliwe były porównania wyników poszczególnych gmin i stworzenie rankingu. Za pomocą metody tajemniczego klienta i ankiet oceniono odpowiedzi gmin na e-maile. Strony internetowe oceniono przy użyciu ankiet.

Próba badawcza

Badanie objęło 656 polskich gmin. Najliczniejsze w tej próbie były gminy z województwa śląskiego (98) a najmniej liczne z województwa świętokrzyskiego (13). Liczebność poszczególnych gmin, w podziale na klasy i województwa, prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2014)

Województwo	Liczba gmin klasy A	Liczba gmin klasy B
dolnośląskie	52	22
kujawsko-pomorskie	14	9
lubelskie	16	11
lubuskie	10	10
łódzkie	21	11
małopolskie	34	37
mazowieckie	55	14
opolskie	8	9
podkarpackie	18	17
podlaskie	9	8
pomorskie	27	11
śląskie	65	33
świętokrzyskie	7	6
warmińsko-mazurskie	15	9
wielkopolskie	34	25
zachodniopomorskie	24	15
Suma	409	247

Źródło: Opracowanie własne

Metodologia badania

Przeprowadzone badanie składało się z dwóch części: oceny jakości witryny internetowej oraz oceny jakości odpowiedzi na pytanie wysłane e-mailem. Ocenę jakości witryn internetowych przeprowadzono w okresie maj – czerwiec 2014. Tak jak w latach poprzednich, przy doborze kryteriów oceny brano pod uwagę takie czynniki jak:

- > istotność
- > mierzalność
- > łatwość oceny odpowiedzi

Podczas tegorocznego badania zespół badawczy zdecydował się zmodyfikować i rozszerzyć zestaw pytań w ankiecie oceny witryn internetowych. Zastosowano następujące pytania:

1. Czy witryna jest bezpieczna to jest nie znajdują się na niej wirusy komputerowe?
2. Czy istnieje wersja anglojęzyczna?
3. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?
4. Czy istnieje możliwość przetłumaczenia strony za pomocą „Google Translate” lub innego translatora?
5. Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?
6. Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie?
7. Czy strona posiada "mapę serwisu" na stronie głównej?
8. Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?
9. Czy na stronie podany jest adres e-mail do urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu?
10. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?
11. Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?
12. Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka / kategoria „dla inwestora / przedsiębiorcy”?
13. Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub innych terenach inwestycyjnych?
14. Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego?
15. Czy na stronie znajdują się formularze dotyczące rejestracji działalności gospodarczej do pobrania (tudzież jest możliwość wypełnienia wniosku on-line)?
16. Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy)?
17. Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?
18. Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do list (tworzonych inwestycji, przedsiębiorców, hoteli itd.)?
19. Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?
20. Czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym? [zaznaczone przy pomocy ikony na stronie głównej]
21. Czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?
22. Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub / oraz hasło promujące gminę)
23. Czy strona jest estetyczna?
24. Czy nawigacja jest przyjazna użytkownikowi?
25. Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?
26. Czy strona jest dobrze pozycjonowana?
27. Czy witryna posiada specjalny profil „Invest in”?
28. Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach / dyplomach / certyfikatach?

Druga część badania polegała na wysyłce e-maili w języku polskim i angielskim. E-maile w języku polskim zostały wysyłane w październiku, a w języku angielskim w listopadzie 2014. W wiadomościach w języku polskim potencjalny inwestor był zainteresowany odpowiedziami na pytania o dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowniczej, potencjalną konkurencję, wolne tereny inwestycyjne oraz o koszty przyłączenia działki do drogi. W wiadomościach w języku angielskim proszono o wyjaśnienie procedur związanych z rozpoczęciem działalności w Polsce przez obcokrajowca, preferencyjne rozwiązania stosowane w stosunku do nowych inwestorów oraz o dostęp do powierzchni biurowej w gminie i jej cenę. Przy doborze pytań w wiadomościach elektronicznych kierowano się między innymi istotnością danego kryterium dla inwestora oraz możliwością odpowiedniego oceny nadesłanej odpowiedzi.

Odpowiedzi na maile w języku polskim były oceniane w oparciu o następujące pytania:

1. Czas odpowiedzi
2. Czy urzędnik zawarł informacje dotyczące wykwalifikowanej kadry w gminie?
3. Czy urzędnik poinformował o dostępnych terenach inwestycyjnych w pobliżu głównych dróg bądź ich braku?
4. Czy urzędnik zawarł informację o kosztach przyłączenia działki do drogi lub podał bezpośredni kontakt do jednostki, która może udzielić takiej informacji?
5. Czy urzędnik przekazał listę firm działających w podobnej branży?
6. Czy urzędnik zachęcił do osobistego spotkania w gminie?
7. Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?

Odpowiedzi na maile w języku angielskim oceniano w oparciu o następujące kryteria:

1. Czas odpowiedzi
2. Czy urzędnik poinformował o preferencyjnych rozwiązaniach dla nowych biznesów bądź ich braku?
3. Czy urzędnik poinformował o procedurach dot. zakładania działalności przez obcokrajowców bądź pokierował do odpowiedniego artykułu / materiału („jedno kliknięcie”)?
4. Czy urzędnik poinformował o dostępnej do przestrzeni biurowej bądź jej braku?
5. Czy urzędnik poinformował o średniej cenie wynajmu 1 m² przestrzeni biurowej w gminie?
6. Czy urzędnik zachęcił do osobistego spotkania w gminie lub zadania dodatkowych pytań?
7. Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika? (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?

Podsumowanie

Tak jak w zeszłorocznym do badania zostały wybrane gminy o najwyższej atrakcyjności inwestycyjnej według Instytutu Przedsiębiorczości PAI. W porównaniu do zeszłorocznego badania zostało przebadane niewiele więcej gmin, które stanowiły około ¼ jednostek samorządu terytorialnego szczebla NUTS 5. Należy zwrócić uwagę, że w porównaniu do poprzedniego badania został rozszerzony zestaw kryteriów pod względem których badane były urzędy gmin. Na podstawie zebranych danych został przygotowany ranking Gmina na 5!, którego celem jest wyłonienie jednostek samorządu terytorialnego, które są najbardziej przyjazne inwestorom.

2. Ocena witryn internetowych

Strona internetowa jest obecnie nieodłącznym elementem komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem. W przypadku gmin jest to narzędzie, które ułatwia komunikację i skraca dystans pomiędzy urzędem, a interesantami. Należy brać tu pod uwagę mieszkańców, przedsiębiorców czy turystów, którzy mogą pozyskać potrzebne im informacje, a także kontaktować się z urzędnikami, czy załatwiać niektóre sprawy bez konieczności osobistej wizyty w urzędzie.

Dla potencjalnych inwestorów strona internetowa powinna być pierwszym źródłem do pozyskania podstawowych informacji dotyczących miejscowości i panujących w niej warunków społeczno-ekonomicznych. Dlatego też właściwe przygotowanie układu, treści i wyglądu strony jest bardzo istotne - dobrze przygotowana witryna internetowa może być dla jednostki samorządu terytorialnego szansą na pozyskanie inwestora.

Wyniki oceny witryn internetowych w badanych gminach

Pytania składające się na ankietę tegorocznego badania SKN PAR powstały w oparciu o doświadczenie zespołu badawczego zdobyte podczas wcześniejszych jego edycji. Mają one na celu możliwie kompleksową ocenę przydatności witryny, głównie pod kątem potencjalnego inwestora. Udział pozytywnie ocenionych odpowiedzi dla każdego pytania prezentuje wykres 1.

Pierwszą interesującą kwestią było bezpieczeństwo witryny. Inwestor poszukujący informacji o gminie, w przypadku gdyby zetknął się na jej stronie internetowej z wirusem, zapewne zrezygnowałby z dalszych poszukiwań. Dlatego też obecność „złośliwego oprogramowania” dyskwalifikowała gminę z dalszego badania. 98,5% badanych stron internetowych okazało się być bezpiecznymi.

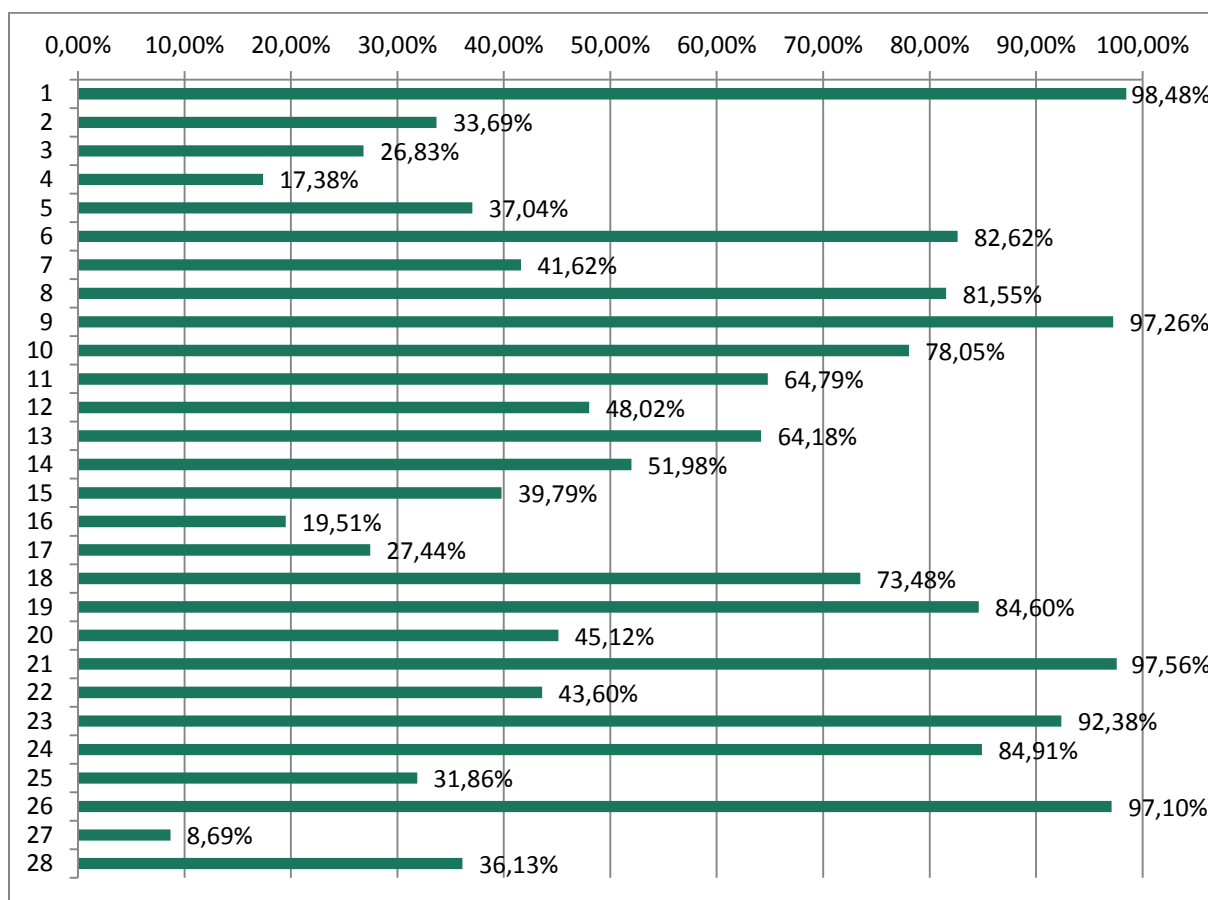
Kolejne pytanie służyło sprawdzeniu, czy witryna posiada wersję anglojęzyczną. Jest to bardzo istotny czynnik mający wpływ na pozyskiwanie inwestorów zagranicznych. Witrynę z wersją anglojęzyczną posiadało 33,7% badanych jednostek samorządu terytorialnego. Dodatkowym atutem gminy jest możliwość zapoznania się z treścią w językach innych niż polski i angielski. Tak przygotowane strony internetowe posiadało 26,8% badanej populacji. Osobną kategorię stanowiła możliwość przetłumaczenia witryny na język obcy za pomocą wbudowanego tłumacza. Taka funkcjonalność może okazać się pomocna dla osób z zagranicy, jednak często tłumacz popełnia często istotne błędy, a zatem nie może być traktowany na równi z profesjonalnie przygotowaną wersją językową strony. 17,4% badanych gmin posiadało wbudowany tłumacz.

Kolejne pytanie dotyczyło udogodnień dla osób niedowidzących. Specjalnie przygotowaną wersję witryny bądź możliwość powiększenia czcionki posiadało 37,4% badanej populacji. Witryny internetowe często są bardzo rozbudowane, co utrudnia odnalezienie interesujących treści. Dlatego też istotnym narzędziem jest wbudowana wyszukiwarka. Tego typu funkcję posiadało 82,6% gmin. Kolejnym udogodnieniem, które ułatwia poszukiwanie treści jest mapa strony, którą posiadało 41,6% badanych witryn.

Według członków SKN PAR, badających strony internetowe gmin klasy A i B, bardzo ważna jest niesprawiająca trudności możliwość kontaktu z urzędem. Nie tylko potencjalny inwestor, ale również każdy inny interesant nie powinien mieć problemu ze znalezieniem danych kontaktowych do pracowników urzędu gminy. Dane kontaktowe były usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia w przypadku 81,6% badanych witryn. 97,3% badanych stron internetowych zawierało informację o adresie mailowym bądź aktualny formularz kontaktowy.

W celu usprawnienia pracy urzędu, jak również ułatwienia interesantom szybkiego wyjaśnienia nurtującej kwestii, ważne jest, aby witryna zawierała informacje o strukturze organizacyjnej wraz z danymi kontaktowymi do poszczególnych wydziałów. Dane takie posiada 78,1% badanej populacji.

Wykres 1. Ocena witryn internetowych w 2014r.



Legenda: 1. Czy witryna jest bezpieczna tj. nie znajdują się na niej wirusy komputerowe? 2. Czy istnieje wersja anglojęzyczna? 3. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski? 4. Czy istnieje możliwość przetłumaczenia strony za pomocą Google Translate lub innego translatora? 5. Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki? 6. Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie? 7. Czy strona posiada "mapę serwisu" na stronie głównej? 8. Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia? 9. Czy na stronie podany jest adres e-mail do urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu? 10. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów? 11. Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz? 12. Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/ kategoria „dla inwestora/przedsiębiorcy”? 13. Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub innych terenach inwestycyjnych? 14. Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego? 15. Czy na stronie znajdują się formularze dotyczące rejestracji działalności gospodarczej do pobrania (tuzież jest możliwość wypełnienia wniosku on-line)? 16. Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy)? 17. Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości? 18. Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do list (tworzonych inwestycji, przedsiębiorców, hoteli itd.)? 19. Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu? 20. Czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym? [ikonka na stronie głównej] 21. Czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni? 22. Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub/oraz hasło promujące gminę) 23. Czy strona jest estetyczna? (nie dajemy punktu jeśli coś szczególnie razi) 24. Czy nawigacja jest przyjazna użytkownikowi? 25. Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie? 26. Czy strona jest dobrze pozycjonowana? 27. Czy witryna posiada specjalny profil „Invest in”? 28. Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?

Źródło: opracowanie własne

Kolejna grupa pytań była ściśle związana z atrakcyjnością inwestycyjną gmin. Pojawiło się tu m. in. pytanie na temat obecności kalendarium wydarzeń bądź kalendarza, z którego potencjalny inwestor może dowiedzieć się między innymi o organizowanych w danej gminie wydarzeniach kulturalnych, spotkaniach czy interesujących go szkoleniach. Tego typu kalendarz posiadało na swojej stronie internetowej 64,8% badanych gmin. Ukłonem w stronę potencjalnych inwestorów i sygnałem gotowości do ich obsługi jest osobna zakładka „dla przedsiębiorcy” na stronie gminy. Pozwala ona

na łatwe odnalezienie informacji dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej w obrębie jednostki samorządu terytorialnego. Takie udogodnienie posiadało 48,0% badanych gmin. Kolejną badaną kwestią była obecność na stronie internetowej informacji o posiadanych „wolnych terenach inwestycyjnych” bądź „innych terenach inwestycyjnych”. Dzięki tego typu danym inwestor już na etapie zapoznawania się z treścią witryny może wstępnie zweryfikować swoje plany inwestycyjne na danym terenie. 64,2% badanych urzędów zamieściło tego typu informację na swojej stronie (ze zdjęciami bądź w formie opisowej). Zespół badawczy sprawdził też czy witryna internetowa gminy posiada plan zagospodarowania przestrzennego za pomocą którego inwestor mógłby uzyskać wiele przydatnych informacji na temat potencjalnego miejsca prowadzenia przyszłej działalności gospodarczej w danej gminie. Pod względem tego kryterium pozytywnie pozytywną ocenę uzyskało 52,0% badanych jednostek. Kolejne pytanie (15.) dotyczyło obecności formularza do rejestracji działalności gospodarczej, który można pobrać ze strony lub wypełnić on-line. Jest to ułatwienie dla przedsiębiorcy, który decydując się na założenia własnej działalności nie zawsze orientuje się w którym miejscu powinien składać wymagane dokumenty. W kategorii tej cenione były również poradniki dotyczące formalnej strony zakładania własnej firmy. Takie rozwiązanie oferowało 39,8% badanych jednostek samorządu terytorialnego. Ściśle związane z pytaniem o możliwość rejestracji działalności było pytanie 16. dotyczące obecności na witrynie poradników traktujących o tym jak założyć przedsiębiorstwo, filmów instruktażowych itp. Na tego typu rozwiązanie zdecydowało się 19,5% badanej populacji. Kolejne pytanie dotyczyło dostępności informacji o instytucjach wspierających przedsiębiorczość na terenie danej gminy takich jak np. Inkubatory Przedsiębiorczości. 27,4% badanych urzędów zamieściło takie dane na swoich witrynach. Dostęp do baz danych: przedsiębiorców, hoteli, terenów inwestycyjnych itp. posiadało 73,5% badanych stron internetowych. Istotne znaczenie dla użytkowników stron ma łatwy dostęp informacji o godzinach pracy urzędu gminy. Pozytywną ocenę uzyskało w tym przypadku 84,6% jednostek samorządu terytorialnego.

Następna grupa pytań odnosiła się do szeroko pojętej promocji gminy. Zespół badawczy zweryfikował obecność urzędu na portalach społecznościowych. Warunkiem uzyskania punktu była informacja (ikona) na stronie głównej. 45,1% gmin jest aktywna w tego typu portalach. Kolejnym czynnikiem podlegającym ocenie była bieżąca aktualizacja witryny, która świadczy nie tylko o dobrym zorganizowaniu w gminie, ale również o trosce o przekazanie rzetelnych i przede wszystkim aktualnych informacji na temat urzędu oraz wszelkich wydarzeń dotyczących jednostki samorządu terytorialnego. Jeśli w ciągu ostatnich 30 dni dodano informację do aktualności, wówczas dana jednostka mogła uzyskać pozytywną ocenę. 97,6 % gmin wypadło pod tym względem pozytywnie. Kolejnym kryterium oceny było posiadanie przez gminę unikalnego sloganu bądź logotypu identyfikującego daną jednostkę samorządu terytorialnego. Tego typu brand posiada 43,6% badanych gmin klasy A i B. Więcej na ten temat można przeczytać w rozdziale: „*Innowacje i dobre praktyki w obszarze inwestycji, turystyki i komunikacji*”.

Kolejną grupę stanowią pytania subiektywne, które nie wpływały na wynik gminy w ranking. Zdaniem badaczy 92,4% ocenianych witryn jest estetyczna. W 84,9% przypadków nawigacja nie nastrocza trudności i jest przyjazna dla użytkownika. Wyjątkowe i rekomendowane rozwiązania posiada 31,9% badanych stron internetowych (więcej na ten temat w rozdziale „*Innowacje i dobre praktyki w obszarze inwestycji, turystyki i komunikacji*”).

Ostatnie trzy pytania stanowią nowe kryteria, których nie brano pod uwagę w poprzednich edycjach badania. Pierwsze z nich (26.) sprawdzało czy badana witryna jest dobrze pozycjonowana w wyszukiwarkach. W tym celu użyto popularnej wyszukiwarki Google.com. Punkt przyznawany był, jeśli po wpisaniu w okienko hasła „[nazwa gminy] + urząd” otrzymywano poszukiwaną witrynę na pierwszej stronie wyników wyszukiwania. W tej kategorii pozytywną ocenę otrzymało 97,1% badanej populacji. Kolejne pytanie weryfikowało czy gmina posiada swój profil „Invest in”. Rozwiązanie to nie cieszy się wysoką popularnością, stosuje je 8,7% badanych jednostek samorządu terytorialnego. Ostatnie pytanie miało na celu sprawdzenie czy gmina chętnie korzysta z przyznanych tytułów i wyróżnień do celów promocyjnych. W tej kategorii przyznawany był punkt, jeśli jednostka samorządu terytorialnego posiadała informacje o przyznanych nagrodach takich jak np. „Gmina na 5!”. Pozytywnie w tej kategorii oceniono 36,1% badanej populacji.

Analiza porównawcza wyników gmin klasy A i B

Porównując wyniki gmin klasy A i B należy zwrócić uwagę, iż są one do siebie bardzo zbliżone. Zaznaczyć jednak należy, że gminy klasy A wypadły nieznacznie lepiej w oparciu o większość kryteriów badania. Porównanie obu klas prezentuje wykres 2.

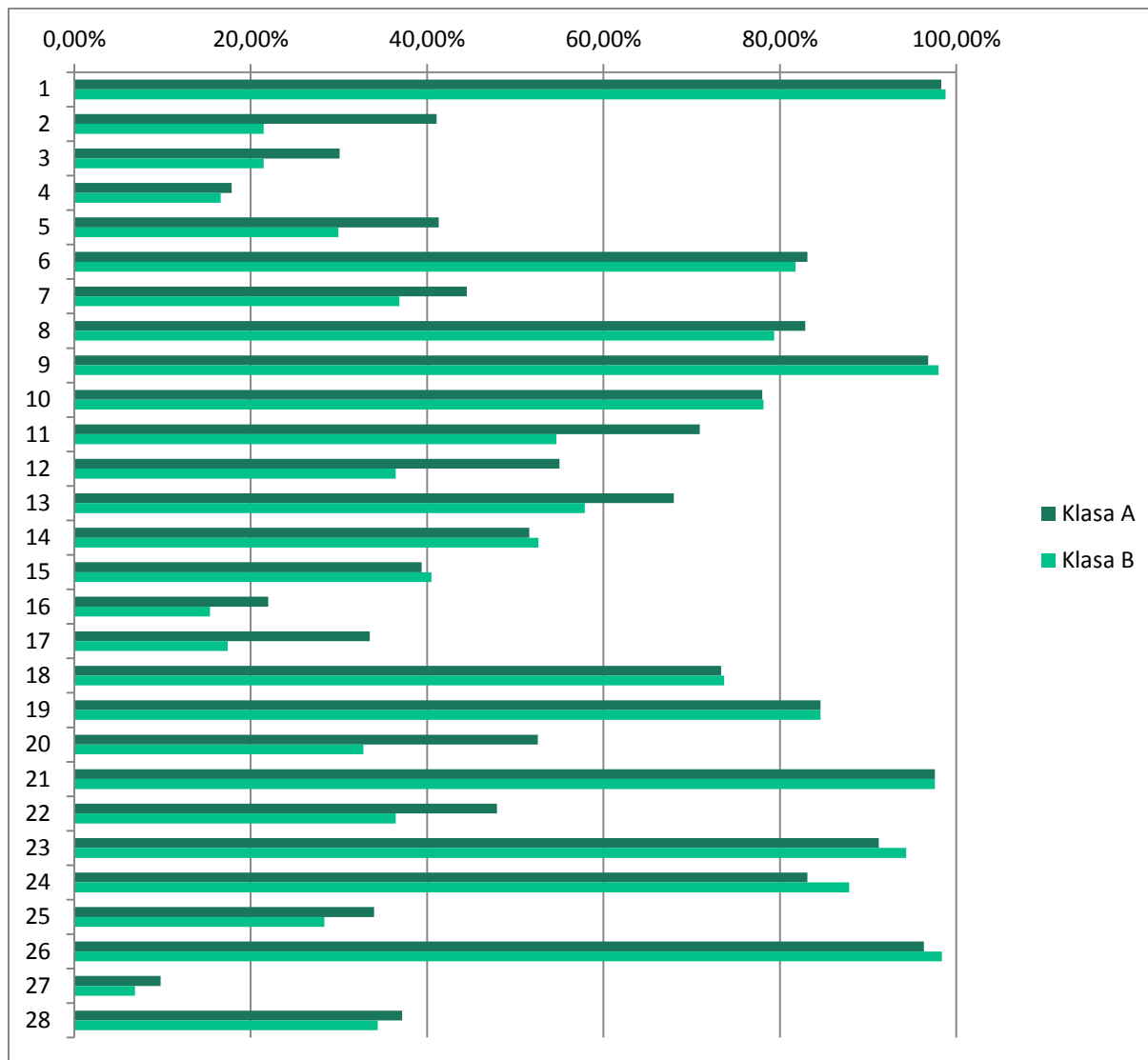
Zdecydowanie najbardziej istotną różnicę możemy dostrzec w pytaniu nr 2, dotyczącym anglojęzycznej wersji witryny. Gminy klasy A otrzymały tutaj wynik na poziomie 41,1% w porównaniu do 21,5% zdobytych przez gminy klasy B. W przypadku wersji językowych innych niż angielskie różnica jest o wiele mniejsza.

Równie duża różnica występuje w kryterium dotyczącym występowania jednostek samorządu terytorialnego na portalach społecznościowych. Gminy klasy A i B zdobyły w tym przypadku odpowiednio 52,6% oraz 32,8% możliwych do uzyskania punktów.

Kolejnym czynnikiem, który wykazał duże zróżnicowanie pomiędzy dwoma grupami gmin jest zamieszczenie na ich witrynach osobnych zakładek „dla inwestora”. Gminy klasy A otrzymały w tej kategorii 18,6 punktu procentowego więcej.

Kategorie, w których gminy klasy B wypadły lepiej od gmin klasy A to kolejno: bezpieczeństwo witryny (1.), obecność adresu e-mail bądź formularza kontaktowego (10.) oraz struktury organizacyjnej (11.), zamieszczenie na stornie planu zagospodarowania przestrzennego (15.) oraz formularza do rejestracji działalności gospodarczej (16.), obecność bazy danych (19.), podane godziny pracy urzędu (20.), bieżąca aktualizacja witryny (22.), estetyka strony (24.) i wygoda jej użytkowania (25.) oraz pozycjonowanie witryny (27.). Należy jednak zwrócić uwagę iż są to bardzo niewielkie różnice w okolicach 1 punktu procentowego.

Wykres 2. Ocena witryn internetowych dla gmin klasy A i B (2014)



Legenda: 1. Czy witryna jest bezpieczna tj. nie znajdują się na niej wirusy komputerowe? 2. Czy istnieje wersja anglojęzyczna? 3. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski? 4. Czy istnieje możliwość przetłumaczenia strony za pomocą Google Translate lub innego translatora? 5. Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki? 6. Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie? 7. Czy strona posiada "mapę serwisu" na stronie głównej? 8. Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia? 9. Czy na stronie podany jest adres e-mail do urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu? 10. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów? 11. Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz? 12. Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/ kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy”? 13. Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub innych terenach inwestycyjnych? 14. Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego? 15. Czy na stronie znajdują się formularze dotyczące rejestracji działalności gospodarczej do pobrania (tuzież jest możliwość wypełnienia wniosku online)? 16. Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy)? 17. Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości? 18. Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do list (tworzonych inwestycji, przedsiębiorców, hoteli itd.)? 19. Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu? 20. Czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym? [ikonka na stronie głównej] 21. Czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni? 22. Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub/ oraz hasło promujące gminę) 23. Czy strona jest estetyczna? (nie dajemy punktu, jeśli coś szczególnie razi) 24. Czy nawigacja jest przyjazna użytkownikowi? 25. Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie? 26. Czy strona jest dobrze pozycjonowana? 27. Czy witryna posiada specjalny profil „Invest in”? 28. Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?

Źródło: opracowanie własne

Wnioski i rekomendacje

Prawie wszystkie strony internetowe badanych gmin były stronami bezpiecznymi, zatem można było kontynuować ich przeglądanie. W przypadku stron, które nie były bezpieczne, ich zawartość nie była oceniana. Oznacza to, że ze stron tych nie pozyskano żadnej informacji, a zatem, nawet jeśli zostały one przygotowane z największą starannością, okazały się bezużyteczne. Aby zapobiec takiej sytuacji, należy na bieżąco monitorować stronę pod kątem zawierania złośliwego oprogramowania. Szczególną ochroną antywirusową warto również objąć komputery, z których zamieszcza się informacje na stronie.

Jedynie około 1/5 z ocenianych witryn posiada pełną wersję strony internetowej w języku angielskim, zaś 1/8 witryn – informacje niepełne. Około 17% procent umożliwia skorzystanie z zawodnych translatorów. Oznacza to, iż znaczna część potencjalnych, zagranicznych inwestorów musi wykazać się znajomością języka polskiego, aby zapoznać się z treściami zamieszczonymi na witrynie. Drugą opcją jest skorzystanie z translatorów, jednak biorąc pod uwagę specyfikę języka polskiego może skutkować to uzyskaniem zupełnie błędnych bądź mylących informacji. Gminy winny przykładać zdecydowanie większych starań, aby umożliwić komfortowe korzystanie z ich zasobów osobom obcojęzycznym. Języki inne niż angielski to „dodatkowy ułkon” w stronę potencjalnych inwestorów, jednak wersja anglojęzyczna to minimum jakie powinno znaleźć się na każdej witrynie. Oczywiście jest, iż nie wszystkie zamieszczane tam informacje są jednakowo ważne dla inwestorów, jednak działy poświęcone przedsiębiorczości powinny być tłumaczone kompleksowo i możliwie jak najbardziej dokładnie.

Zdaniem badaczy dobrym rozwiązaniem, które znalazło się jedynie na 35% badanych witryn, jest przygotowanie ich w wersji o zwiększonym kontraście dla osób o słabym wzroku. Alternatywą może okazać się umożliwienie zwiększenia czcionki.

Zdecydowana większość badanych witryn jednostek samorządu terytorialnego (83%) posiada wbudowaną wyszukiwarke informacji. Umożliwia to szybkie odnalezienie informacji i w połączeniu z mapą strony (42% badanych witryn) daje możliwość sprawnej nawigacji pomiędzy treścią. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż część wyszukiwarek badanych stron nie spełniało swojej funkcji. Nie zawsze były one umieszczone w miejscu łatwym do odnalezienia. Co więcej, często po wpisaniu prostych fraz takich jak np. „kontakt” czy „godziny pracy” nie ukazywały one żadnych wyników.

Dlatego też, umieszczając na stronie wyszukiwarke, należy zadbać o właściwe indeksowanie podstron tak, aby hasła indeksujące uwzględniały możliwe zapytania użytkowników, a nie np. tylko tytuły zamieszczanych wiadomości czy podstron. Okienko wyszukiwarki powinno być umieszczone w widocznym miejscu strony, najlepiej w górnej jej części z boku (zdarzały się również przypadki umieszczania okienka wyszukiwarki i na górze, i na dole strony, co jest jeszcze większym ułatwieniem). Można je również wyróżnić graficznie tak, aby nie stapiało się z tłem.

Dane kontaktowe do urzędu należą do podstawowych informacji poszukiwanych przez użytkowników gminnych witryn internetowych. Warto zatem umieścić je w dobrze widocznym miejscu witryny, np. na samej górze, lub na dole witryny. Należy takie dane wyraźnie oddzielić od innych elementów strony, tak, by nie „gubiły się” wśród innych treści. Istotnymi danymi poszukiwanymi przez klientów urzędu są adres, telefon, adres e-mailowy, a także godziny otwarcia urzędu. Część gmin informację tę umieszczała w centralnym miejscu strony głównej, a dopiero pod danymi kontaktowymi znajdowały się inne informacje czy aktualności. Pozytywnie ocenić należy obecność aktualnego adresu e-mail bądź formularza kontaktowego na stronach gmin – zamieszczone były one na prawie wszystkich badanych witrynach. Dla ułatwienia kontaktu z urzędnikami zajmującymi się poszczególnymi sprawami warto też zamieścić na stronie strukturę organizacyjną urzędu wraz z imionami, nazwiskami i danymi telefonicznymi i e-mailowymi poszczególnych osób pracujących w działach.

Dla ułatwienia nawigacji gminy często przygotowują oddzielne zakładki przeznaczone dla różnych grup odbiorców strony, gdzie zamieszczone są pogrupowane informacje potrzebne mieszkańcom, turystom, czy przedsiębiorcom. Takie rozwiązanie sprawia, że znalezienie potrzebnych wiadomości czy formularzy zajmuje znacznie mniej czasu. Dlatego wskazane jest, aby rozwiązanie

takie, polegające w rzeczywistości przede wszystkim na pogrupowaniu i ewentualnie dodatkowym opisanu treści już znajdujących się na stronie, stosowane było częściej niż tylko w połowie przypadków. Może ono mieć postać dodatkowego menu (z góry lub z boku), dołączonego do menu już istniejącego.

Spośród informacji przeznaczonych dla inwestorów jedną z najistotniejszych jest informacja o wolnych terenach inwestycyjnych. Im bardziej szczegółowe dane, tym lepiej. Ważna jest informacja o wielkości i kształcie działki, jej położeniu, uzbrojeniu i przeznaczeniu, a także o statusie własności. To wszystko pozwala inwestorowi na określenie możliwości prowadzenia działalności gospodarczej i nakładów koniecznych na jej rozpoczęcie bez konieczności długich poszukiwań czy wizyt w urzędzie gminy, pozwalając oszczędzić czas zarówno przedsiębiorcy, jak i urzędnikom. Dlatego też warto umieścić zarówno takie informacje w formie opisowej, jak i wyrys działek oraz zdjęcia. Planowanie takie ułatwia również dostęp do baz danych dotyczących danego miejsca, takich jak lista przedsiębiorców, czy lista hoteli. Pozwalają one na zorientowanie się w profilu społeczno-gospodarczym danego miejsca oraz warunkach prowadzenia działalności na tym terenie.

Istotne są również plany zagospodarowania przestrzennego, optymalnie z ilustracją graficzną tego, jak plan przekłada się na teren gminy. Istotna dla przedsiębiorcy jest również możliwość ściągnięcia ze strony potrzebnych formularzy, takich jak formularze rejestracji działalności gospodarczej. Jeszcze lepiej, gdy gminy oferują możliwość załatwienia spraw takich jak rejestracja działalności za pomocą elektronicznej skrzynki podawczej.

Pozytywnie były oceniane również poradniki lub odnośniki do poradników dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej – szczególnie w przypadku osób dopiero myślących o rozpoczęciu własnej działalności strony internetowe są często pierwszym źródłem informacji. Dodatkowo zamieszczenie na stronie takich poradników pokazuje przedsiębiorcy, że gminie zależy, aby mógł on na jej terenie z powodzeniem prowadzić własną firmę oraz wskazuje, że również w urzędzie będzie mógł otrzymać potrzebną pomoc. Podobną funkcję pełni umieszczenie na stronie listy instytucji, które wspierają rozwój przedsiębiorczości, a w których inwestor może szukać wsparcia.

Ponad 45% badanych gmin posiada swoje profile na serwisach społecznościowych, takich jak Facebook, Twitter czy YouTube. Dla gminy może to być przydatne narzędzie do szybkiego porozumiewania się z mieszkańcami czy przedsiębiorcami i pozyskiwania ich opinii na różne tematy. Warunkiem jest jednak to, że dość często pojawiają się tam nowe informacje, co pozwala na utrzymanie zainteresowania serwisem. Podobnie istotne jest, aby główna witryna internetowa była stale aktualizowana przez dodawanie nowych informacji. Użytkownik strony ma wtedy pewność, że wiadomości zawarte w witrynie są aktualne i chętniej sprawdza, czy nie pojawiło się na niej coś nowego. W ten sposób gmina zwiększa swoją szansę na zaistnienie w świadomości internautów. Podobnie działać mogą charakterystyczne, kojarzące się z daną gminą, indywidualne dla każdej z nich hasła reklamowe. Służyć one mogą promocji gminy zarówno wśród jej mieszkańców, jak i na zewnątrz poprzez zamieszczanie ich na stronach internetowych a także we wszelkich materiałach promocyjnych. Jeśli jest to robione w sposób oryginalny i spójny, zwiększa świadomość marki danego miejsca wśród obecnych i potencjalnych klientów.

Bardzo istotna dla użytkowników jest przyjazna nawigacja. Cecha ta wydaje się być cechą subiektywną, ponieważ każdy użytkownik postrzega stronę nieco inaczej i szuka na niej nieco innych informacji. Ważne jest przede wszystkim, aby dostęp do wszystkich informacji był łatwy i szybki, w czym pomaga grupowanie informacji, czytelne menu, a także przygotowanie map serwisu i zamieszczanie dobrze indeksujących wyszukiwarek informacji znajdujących się na stronach.

Ważne jest również, aby strona, oprócz przyjaznej nawigacji, była czytelna i estetyczna. Może w tym pomóc grupowanie informacji, a także wybór ograniczonej liczby kolorów czy wykorzystanie nowszych języków programowania do przygotowania strony.

Istotnym czynnikiem brany pod uwagę przez członków SKN PAR było pozycjonowanie witryny internetowej w wyszukiwarkach. Niemal wszystkie strony spełniały ten wymóg, tj. można było je odnaleźć na pierwszej stronie wyników wyszukiwania po wpisaniu w okno google.com nazwy

gminy + „urząd”. Dzięki temu osoba poszukująca informacji bez problemu trafi na stronę urzędu, którym była zainteresowana i odnajdzie niezbędne treści.

Jedynie 9% badanych jednostek samorządu terytorialnego posiada swoje profile „invest in”. Oznacza to, iż niechętnie podchodzą one do darmowych form promocji i przyciągania potencjalnych inwestorów. Sugerujemy zgłębienie tego rozwiązania wszystkim urządzą chętnym zwiększyć swą konkurencyjność w oczach potencjalnych inwestorów.

Badacze SKN PAR przyjrzeni się również temu, czy gminy chętnie chwala się swoimi dotychczasowymi osiągnięciami takimi jak przyznane certyfikaty, tytułu bądź wyróżnienia (takie jak np. „Gmina na 5!”). Jednie 36% badanych jednostek samorządu terytorialnego umieszcza takie informacje w widocznym miejscu. Jest to niezrozumiałe, biorąc pod uwagę, iż tego typu nagrody zwiększają wiarygodność i atrakcyjność gminy.

Członkowie zespołu SKN PAR przyjrzeni się również badanym stronom pod kątem innych ciekawych rozwiązań, jakie są na nich stosowane, przydatnych mieszkańcom, turystom, czy przedsiębiorcom. Rozwiązania takie świadczą o dbałości gminy o klientów i ułatwiają pozyskiwanie informacji oraz komunikację. Najczęściej stosowanymi rozwiązaniami są prognozy pogody dla danej miejscowości, interaktywne mapy czy wirtualne spacerzy, także w „trójwymiarze”. Gminy oferują możliwości zapisania się na listy mailingowe, kanały RSS lub do systemów informacji SMS, dzięki którym na bieżąco otrzymywać można informacje o aktualizacjach na stronie czy nowych wydarzeniach. Dla przedsiębiorców gminy przygotowują nie tylko opisane już formularze i przewodniki, ale pomagają również krok po kroku w przygotowaniu potrzebnych dokumentów, zamieszczają odwołania do przepisów prawnych czy też umożliwiają kontakt z urzędem za pomocą komunikatorów. Więcej na ten temat można przeczytać w rozdziale „*Innowacje i dobre praktyki w obszarze inwestycji, turystyki i komunikacji*”.

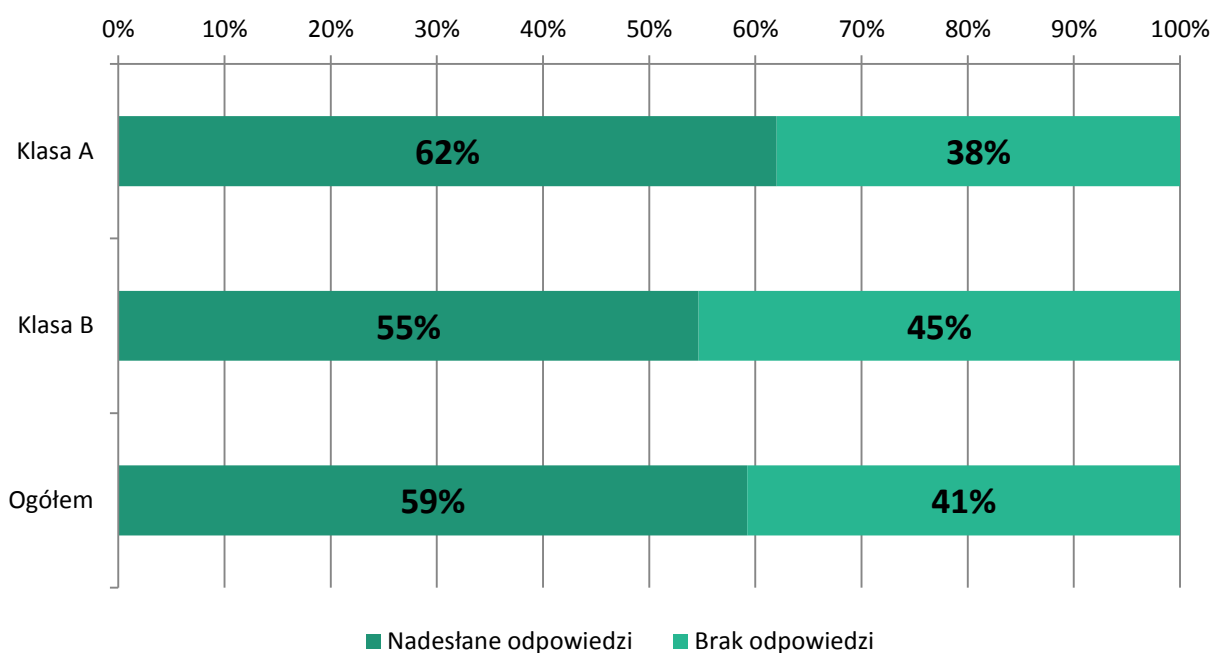
3. Ocena mailingowa gmin klasy A i B

Bardzo ważną częścią badania przeprowadzanego przez Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych jest ocena jakości kontaktu za pomocą poczty elektronicznej z jednostkami samorządu terytorialnego. Warto w tym miejscu podkreślić, iż badanie przeprowadzane jest zarówno w języku polskim, jak i angielskim. Kontakt mailowy umożliwia szybkie uzyskanie wielu poszukiwanych informacji. Urzędnik ma czas na zebranie stosownych danych z innych komórek organizacyjnych gminy, sformułowanie jasnej i czytelnej odpowiedzi na pytanie, które zadał interesant - potencjalny inwestor. Kontakt telefoniczny czy nawet osobista wizyta może często okazać się mniej efektywna niż kontakt za pomocą poczty elektronicznej. Udzielenie odpowiedzi na zapytanie mailowe oraz jakość tej odpowiedzi może mieć decydujący wpływ na dalszą współpracę oraz sam fakt jej nawiązania. Z tych właśnie powodów w każdym kolejnym badaniu SKN PAR ocenia jakość tej usługi świadczonej przez urzędy gminy.

Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim

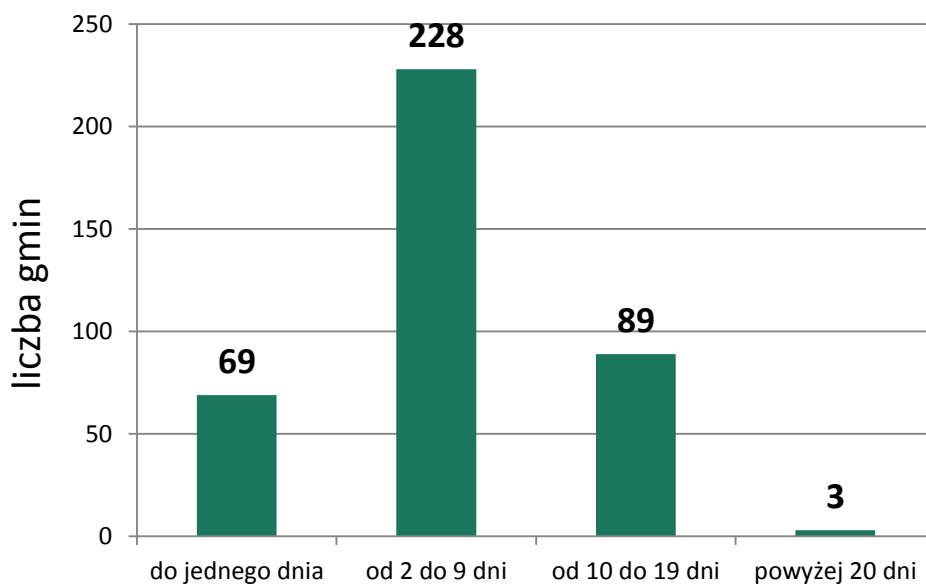
Podczas tegorocznego badania SKN PAR wysłało i oceniło 656 wiadomości w języku polskim. Liczba nadesłanych odpowiedzi niestety nie jest satysfakcjonująca – aż 40,8% urzędów w ogóle nie odpowiedziało na maile skierowane do nich od potencjalnego inwestora, co obrazuje wykres 3.

Wykres 3. Odpowiedzi na korespondencję w języku polskim (2014)



Źródło: opracowanie własne

Z punktu widzenia interesanta ważny jest czas, w jakim otrzyma on odpowiedź na zapytanie. Dzięki szybkiej odpowiedzi potencjalny inwestor może nie tylko przyspieszyć czy w ogóle podjąć proces decyzyjny, ale także jest przeświadczony o dużym zaangażowaniu urzędników w sprawę. Czas oczekiwania na odpowiedź przedstawia wykres 4.

Wykres 4. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim (2014)

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z powyższym wykresem większość odpowiedzi została nadesłana w okresie od 2 do 9 dni po wysłaniu zapytania, co możemy uznać za stosunkowo szybką reakcję. Jest to bez wątpienia przejaw zainteresowania oraz profesjonalizmu urzędników gminy. Dlatego sugerowanym działaniem dla pracowników gminy jest przesłanie informacji zwrotnej do potencjalnego inwestora, że sprawa została odnotowana oraz że w najbliższym czasie przesłana zostanie pełna odpowiedź. W ten sposób interesant wie, iż nie został zignorowany, a kilkudniowy czas oczekiwania na otrzymanie pełnych informacji zostanie przyjęty ze zrozumieniem. Na wyróżnienie zasługują m.in. gminy: *Ogrodzieniec*, *Zebrzydowice* oraz *Piekary Śląskie*, które odpowiedź nadesłały już tego samego dnia.

Najważniejszym aspektem związanym z oceną kontaktu drogą poczty elektronicznej jest badanie merytorycznej zawartości otrzymanych maili. Sytuację obrazuje tabela 2.

Tabela 2. Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim (2014)

Odsetek gmin, które:	klasa A	klasa B	średnio
Zawarły informacje dotyczące wykwalifikowanej kadry w gminie	42,29%	33,33%	37,81%
Poinformowały o dostępnych terenach inwestycyjnych lub ich braku	65,61%	67,41%	66,51%
Zawarły informację o kosztach przyłączenia działki do drogi	28,46%	28,15%	28,30%
Przekazały listę firm działających w podobnej branży	49,41%	48,89%	49,15%
Zachęciły do osobistego spotkania	9,88%	15,56%	12,72%
Zawarły pełne dane kontaktowe urzędnika	58,50%	51,11%	54,80%

Źródło: opracowanie własne

Zespół badawczy skierował do urzędników pytanie o dostępność wykwalifikowanej kadry w gminie. Pytanie jest o tyle istotne z punktu widzenia potencjalnego inwestora, że ciężko jest podjąć decyzję o założeniu własnej działalności gospodarczej na terenie danej gminy bez wiedzy o dostępnej tam sile roboczej i możliwości zatrudnienia ludzi posiadających odpowiednie kwalifikacje. Średni wynik dla gmin kategorii A oraz B wyniósł niespełna 38%. Oznacza to, że ponad 60% gmin, które w ogóle udzieliły odpowiedzi na maila, nie zawarły tej informacji w swojej odpowiedzi.

Drugie pytanie dotyczyło dostępnych terenów inwestycyjnych w pobliżu głównych dróg. Nawet jeżeli dana jednostka samorządu terytorialnego nie posiada w tej chwili terenów inwestycyjnych, to należało powiadomić o ich braku. Ta informacja była najczęściej zawarta spośród wszystkich innych treści w wiadomości zwrotnej do interesanta. Średnio tylko co trzecia gmina nie informowała o dostępnych terenach inwestycyjnych.

Trzecie pytanie, pośrednio związane z drugim, miało na celu sprawdzenie, na ile dokładne informacje jest w stanie podać urzędnik gminy lub jeśli takich informacji nie posiada to skierować do odpowiedniej jednostki urzędu. Pytanie dotyczące kosztów przyłączenia działki do drogi wypadło bardzo niekorzystnie – odpowiedziało na nie niespełna 30% badanych urzędów.

Zdaniem zespołu badawczego niezwykle istotna dla potencjalnego inwestora jest informacja o konkurencji, która już w tej chwili działa na danym obszarze. Pytanie na temat listy firm działających w danej branży, nie dotyczyło bezpośrednio kwestii, którymi zajmuje się urząd gminy. Daje jednak pogląd na to, czy urzędnicy gotowi są do pomocy i poszukiwania informacji w imieniu interesanta. Średni wynik dla gmin klasy A i B, to ok. 50%.

Elementem, który zdecydowanie ułatwia wymianę danych pomiędzy urzędem a interesantem jest załączenie w wiadomości pełnych danych kontaktowych do pracownika odpowiedzialnego za daną sprawę. Powinien być to nieodzowny element każdego e-maila. Średni wynik na poziomie 25% można uznać za niewystarczający.

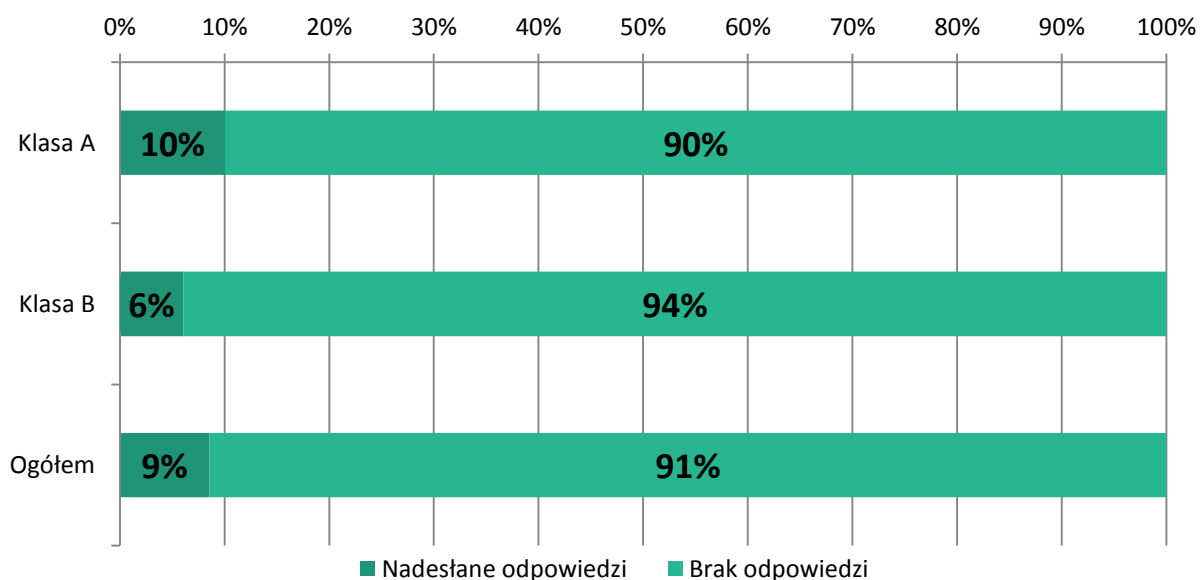
Wyraźnym sygnałem chęci dalszej współpracy, poważnego traktowania oraz zainteresowania danym inwestorem jest propozycja osobistego spotkania z przedstawicielem gminy. Urzędnik może zaproponować wspólne oględziny odpowiednich działek, pasujących do profilu planowanej działalności czy też osobistą rozmowę w urzędzie. Propozycję tego typu przedłożył, średnio biorąc, co dziesiąty urząd.

Na wyróżnienie zasługują następujące gminy: *Oświęcim, Toruń, Tarnów, Mrągowo, Bytom i Białystok*. Gminy te uzyskały maksymalną liczbę punktów w ocenie jakości merytorycznej maila spełniając wszystkie sześć badanych kryteriów oraz odesłały swoją dokładną odpowiedź już tego samego bądź następnego dnia

Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim

Do wszystkich gmin objętych badaniem zostały również wysłane e-maile w języku angielskim, które zawierały pytania skierowane od potencjalnego, zagranicznego inwestora.

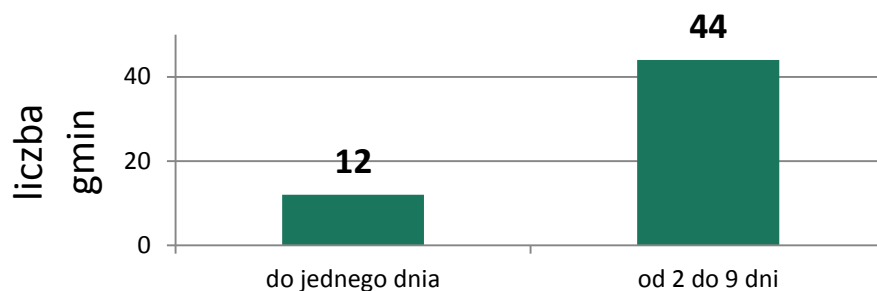
Wykres 5. Odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim (2014)



Źródło: opracowanie własne

Wykres 5. przedstawia bardzo słabą sytuację związaną z brakiem gotowości polskich urzędników do nawiązania kontaktu z zagranicznym inwestorem. Ogółem odpowiedzi nadesłane zostały z 56 urzędów (41 z gmin klasy A oraz 15 z gmin klasy B), co stanowi jedynie 8,54% całej badanej próby. Należy wywnioskować, że polskie jednostki samorządu terytorialnego nie są gotowe do pozyskiwania kapitału zza granicy. Gminy sklasyfikowane jako najlepsze (kategoria A) udzieliły odpowiedzi na 10,02% wysłanych maili. Jest to wynik nieznacznie gorszy, niż ten uzyskany w zeszłorocznym badaniu (odpowiedzi udzieliło wtedy 13,20% badanych jednostek samorządu terytorialnego klasy A).

Wykres 6. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku angielskim (2014)



Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość odpowiedzi na maile w języku angielskim została nadesłana w ciągu pierwszych 9 dni, jednak tylko co piąta z nich w ciągu pierwszego dnia po jego wysłaniu (wykres 6).

Tak jak w przypadku oceny maili w języku polskim, tak i w angielskim najistotniejszym elementem jest ocena zawartości merytorycznej przesłanych odpowiedzi, co przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim (2014)

Odsetek gmin, które:	klasa A	klasa B	średnio
Zawarły informacje dotyczące preferencyjnych rozwiązań dla nowych biznesów	70,73%	60,00%	65,37%
Poinformowały o procedurach dot. zakładania działalności przez obcokrajowców	70,73%	53,33%	62,03%
Zawarły informację o dostępie do przestrzeni biurowej	60,98%	60,00%	60,49%
Przekazały informacje o średniej cenie przestrzeni biurowej	41,46%	33,33%	37,40%
Zachęciły do osobistego spotkania	43,90%	20,00%	31,95%
Zawarły pełne dane kontaktowe urzędnika	43,90%	26,67%	35,28%

Źródło: opracowanie własne

Pierwsze pytanie zadane przez potencjalnego inwestora dotyczyło preferencyjnych rozwiązań dla innowacyjnych pomysłów na biznes w danej gminie. Spośród nadesłanych odpowiedzi średnio 65% zawierało stosowną informację na ten temat. Zwracamy jednak ponownie uwagę na fakt, iż tylko 56 gmin z 656 przysłało odpowiedź.

Bardzo ważnym kryterium oceny dla zespołu badawczego stanowiło poinformowanie interesanta o procedurach zakładania działalności gospodarczej przez obcokrajowców. Każdy obcokrajowiec w pierwszym kontakcie z urzędnikiem gminy powinien zostać poinformowany o warunkach, jakie go obowiązują w przypadku chęci założenia działalności poza granicami własnego kraju. Średnio biorąc prawie co trzecia gmina z kategorii A lub B takich danych nie przedstawiała.

W kolejnych dwóch pytaniach interesant pytał o dostęp do przestrzeni biurowej oraz o średnią jej cenę. O ile na pierwsze z pytań odpowiedziało ok. 60% jednostek samorządu

terytorialnego, które przysłały odpowiedź, to drugie wypadło już bardzo słabo – zaledwie 37% maili zawierało dane na temat średniej ceny przestrzeni biurowej w danej gminie.

Czwarte kryterium odpowiadało temu z badania kontaktu drogą mailową w języku polskim. Zespół badawczy sprawdzał czy jednostki samorządu terytorialnego chcą zachęcić potencjalnych inwestorów do osobistego spotkania na terenie gminy. Średnio co trzecia gmina zaprosiła potencjalnego, zagranicznego inwestora do urzędu gminy w celu poruszenia interesujących kwestii podczas wizyty w urzędzie. W tym przypadku jest ono jeszcze bardziej istotne, gdyż jednostka samorządu terytorialnego zachęcając do odwiedzin deklaruje, iż gotowa jest obsłużyć na miejscu osobę obcojęzyczną. Należy jednak zauważyć, że gminy sklasyfikowane w kategorii A zapraszały potencjalnego zagranicznego inwestora dwukrotnie częściej.

Kolejne pytanie sprawdzało czy urzędnicy podają swoje pełne dane kontaktowe, co ma ułatwić dalszą wymianę informacji. Średni uzyskany wynik wyniósł 35,28%, co wydaje się jednak nadal niezadowalającym wynikiem.

Na wyróżnienie zasługuje jakość obsługi zagranicznych interesantów świadczona przez urzędy takich gmin jak: *Oświęcim, Krosno, Katowice czy Grodzisk Mazowiecki*. Wyżej wymienione jednostki samorządu terytorialnego nadesłały odpowiedź na otrzymanego maila w ciągu jednego dnia oraz spełniły wszystkie oceniane przez zespół badawczy kryteria, uzyskując maksymalną liczbę punktów.

Porównanie wyników badania gmin klasy A oraz B

Gminy z kategorii A oraz B wg rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej wypadły bardzo podobnie we wszystkich kategoriach, jeśli chodzi o ocenę maili polskojęzycznych. Świadczy to o niewielkich różnicach występujących pomiędzy tymi jednostkami samorządu terytorialnego w dziedzinie obsługi potencjalnych inwestorów drogą elektroniczną. Gminy kategorii A uzyskały nieznacznie lepsze wyniki w czterech na sześć badanych kryteriów. Jednostki samorządu terytorialnego sklasyfikowane w kategorii B lepiej poradziły sobie w informowaniu o dostępnych terenach inwestycyjnych oraz częściej zachęcały do osobistego spotkania.

Wyniki odpowiedzi na maile w języku angielskim są zdecydowanie niższe dla gmin zarówno klasy A, jak i B w porównaniu z badaniem wersji polskojęzycznej. Również w tej części badania gminy klasy A wypadają lepiej w badanych kryteriach niż gminy klasy B. Podobnie jak w ubiegłym roku liczba odpowiedzi na maile w języku angielskim pozostawia jeszcze wiele do życzenia – jednostki samorządu terytorialnego ciągle nie są przygotowane do obsługi zagranicznego inwestora już na pierwszym etapie poszukiwania przez niego informacji, czyli wysyłki maila z zapytaniem.

Wnioski

Podsumowując etap badania związany z oceną jakości obsługi interesantów krajowych jak i zagranicznych przez polskie urzędy gmin można wysnuć wniosek, iż urzędnicy wciąż nie traktują tej formy kontaktu z odpowiednią starannością. W badanej próbie, 40,70% maili wysłanych w języku polskim oraz 90% wiadomości wysłanych w języku angielskim nie spotykał się z odpowiedzią ze strony urzędników. Oznacza to, iż bardzo duża część interesantów jest ignorowana już przy pierwszej próbie kontaktu. Może to prowadzić do sytuacji gdzie przedsiębiorca zdecyduje się na rozpoczęcie działalności w innej lokalizacji na skutek braku profesjonalizmu w podejściu urzędników danej gminy. Kolejnym problemem jest fakt, iż przesyłane od urzędów informacje często są niepełne bądź niepowiązane z tym, o co pytał interesant. Pracownicy urzędów powinni większą wagę przywiązywać do poczty elektronicznej docierającej do urzędu, w szczególności tej obcojęzycznej.

4. Ranking gmin

Wprowadzenie

Celem rozdziału jest kwantyfikacja uzyskanych wyników z poszczególnych typów badania oraz stworzenie na jej podstawie rankingu obsługi potencjalnego inwestora przez lokalne jednostki samorządu terytorialnego. Gminy, które zostały zakwalifikowane do klasy „A” lub „B” w badaniu atrakcyjności inwestycyjnej Instytutu Przedsiębiorstwa oraz osiągnęły najwyższe rezultaty podczas oceny stron internetowych urzędów, odpowiedzi na zapytania od inwestorów w języku polskim oraz angielskim, zostały nagrodzone przyznaniem odznaczenia „Gmina na piątkę!”.

Wybór zmiennych do rankingu

Do stworzenia rankingu gmin zostały wybrane najważniejsze spośród danych, które zostały zebrane dla wszystkich jednostek samorządu terytorialnego. W porównaniu do drugiej edycji badania, zwiększony został nacisk na zmienne, które mogłyby pomóc potencjalnemu inwestorowi w wyborze odpowiedniej lokalizacji. Wybrane zmienne zostały podzielone na grupy kategorii:

- > Ocena witryn internetowych
- > Ocena odpowiedzi na maile w języku polskim
- > Ocena odpowiedzi na maile w języku angielskim

Dokładny opis metodologii tworzenia rankingu został przedstawiony w tabelach 4-6. Wynika z niej, że maksymalnie w rankingu gmina mogła uzyskać 45 punktów, w każdej z badanej kategorii otrzymując maksymalnie 15 punktów.

Do oceny stron internetowych gmin zostały wykorzystane tylko kryteria obiektywne, które były oceniane binarnie. Jeżeli dany element występował w badanej witrynie, to gmina otrzymywała punkt, w przeciwnym wypadku nie otrzymywała żadnego. Do tej kategorii zostały włączone wszystkie pytania, które zależały jedynie od strony internetowej. Ocenę jednostek samorządu terytorialnego przeprowadzono za pomocą wskaźników przedstawionych w tabeli 4.

Tabela 4. Metodologia oceny witryn internetowych (2014)

Pytanie	liczba punktów w przypadku odpowiedzi takiej jak:		
	1	0,5	0
Czy istnieje wersja anglojęzyczna?	tak	tak, ale niepełna treść	nie
Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?	tak	tak, ale niepełna treść	nie
Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?	tak	-	nie
Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?	tak lub na stronie głównej BIP	-	nie
Czy na stronie podany jest adres e-mail do urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu?	tak	-	nie
Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (imię, nazwisko, telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?	tak	-	nie
Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy”?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub innych terenach inwestycyjnych?	tak, wraz ze zdjęciami	tak	nie
Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego?	tak	-	nie
Czy na stronie znajdują się formularze dotyczące rejestracji działalności gospodarczej do pobrania (tudzież jest możliwość wypełnienia wniosku on-line)?	tak [dowolny typ formularza]	-	nie
Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy)?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?	tak	-	nie
Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do baz danych (tworzonych inwestycji, przedsiębiorców, hoteli itd.)?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?	tak	-	nie

Źródło: Opracowanie własne

W tabelach 5. i 6. została przedstawiona metodologia oceny odpowiedzi urzędników na wiadomości mailowe w języku polskim i angielskim. Punkty były przyznawane za czas oraz dodatkowo za jakość odpowiedzi na pytania szczegółowe. Za udzielenie odpowiedzi na pytanie gmina otrzymywała 2 punkty, w przeciwnym razie 0 punktów.

Tabela 5. Metodyka oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku polskim (2014)

Pytanie	liczba punktów w przypadku odpowiedzi takiej jak:			
	3	2	1	0
Czas odpowiedzi	odpowieź nadesłana do 7 dni od daty wysłania wiadomości	odpowieź nadesłana od 8 do 14 dni od daty wysłania wiadomości	odpowieź nadesłana po 14 dniach od daty wysłania wiadomości	brak odpowiedzi
Czy urzędnik zawarł informacje dotyczące wykwalifikowanej kadry w gminie?	tak	tak	tak	nie
Czy urzędnik poinformował o dostępnych terenach inwestycyjnych w pobliżu głównych dróg bądź ich braku?	tak	tak	tak	nie
Czy urzędnik zawarł informacje o kosztach przyłączenia działki do drogi lub podał bezpośredni kontakt do jednostki, która może udzielić takiej informacji?	tak	tak	tak	nie
Czy urzędnik przekazał listę firm działających w podobnej branży?	tak	tak	tak	nie
Czy gmina zachęciła do osobistego spotkania?	tak	tak	tak	nie
Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika? (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?	tak	tak	tak	nie

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6. Metodyka oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku angielskim (2014)

Pytanie	liczba punktów w przypadku odpowiedzi takiej jak:		
	3	2	0
Czas odpowiedzi	odpowieź nadesłana w terminie wyznaczonym przez potencjalnego inwestora	-	brak odpowiedzi
Czy urzędnik poinformował o preferencyjnych rozwiązaniach dla nowych przedsięwzięć gospodarczych lub ich braku?	tak	tak	nie
Czy urzędnik poinformował o procedurach dotyczących zakładania działalności przez obcokrajowców?	tak	tak	nie
Czy urzędnik poinformował o dostępnej przestrzeni biurowej bądź jej braku?	tak	tak	nie
Czy urzędnik poinformował o średniej cenie wynajmu 1m ² przestrzeni biurowej w gminie?	tak	tak	nie
Czy gmina zachęciła do osobistego spotkania lub zadania dodatkowych pytań?	tak	tak	nie
Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe do urzędnika? (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?	tak	tak	nie

Źródło: Opracowanie własne

Ranking „Gmina na 5!”

Za gminę zasługującą na zdobycie miejsca w rankingu Gmina 5! uznano takie jednostki samorządu terytorialnego, których:

- > Atrakcyjność inwestycyjna gminy w badaniu Instytutu Przedsiębiorczości została oceniona na klasę „A” lub „B”.
- > W badaniu urzędów gmina osiągnęła ponadprzeciętne wyniki wobec pozostałych gmin. W tym celu wybrano wartość maksymalną z dwóch kryteriów:
 - sumaryczna ocena wyróżnionej gminy była wyższa aniżeli suma średniej i odchylenia standardowego. W przeprowadzonym badaniu uzyskane wartości wyniosły odpowiednio 13,51 oraz 6,75.
 - W badaniu gmina uzyskała powyżej 50% punktów możliwych do zdobycia.

W rezultacie z obydwu podanych kryteriów wiążącym okazała się połowa punktów do zdobycia, co oznacza, że aby uzyskać tytuł „Gmina na 5!” należało uzyskać powyżej 22,5 punktów.

Najwyższą sumaryczną ocenę uzyskał Oświęcim, zdobywając 91% wszystkich możliwych punktów. Gmina uzyskała wysokie oceny w każdym z badanych obszarów, w szczególności trzeba podkreślić perfekcyjną odpowiedź na pytania zadane drogą elektroniczną. Drugie miejsce zajęły Toruń oraz Krosno. Obydwa miasta otrzymały bardzo wysokie oceny za ocenę witryny internetowej. Ponadto jedna z ich odpowiedzi na korespondencję elektroniczną została oceniona na maksymalną liczbę punktów do uzyskania, a w drugiej jedynie jedno pytanie nie zostało ocenione pozytywnie. Warto zauważyć, że Krosno ponownie otrzymało wyróżnienie „Gmina na 5!”, co świadczy o bardzo dobrej obsłudze potencjalnych inwestorów w dłuższej perspektywie czasowej. Kolejne miejsca na liście gmin oferujących ponadprzeciętną opiekę dla inwestora zajęły Katowice, Ostrowiec Świętokrzyski, Tarnów, Bydgoszcz, Mińsk Mazowiecki, Grodzisk Mazowiecki.

Dodatkowo należy szczególnie wyróżnić gminy, które po raz kolejny uzyskały tytuł „Gmina na 5!”. Wśród nich są to gminy: Biała Podlaska, Białystok, Bydgoszcz, Czerwonak, Dąbrowa Górnicza, Gdańsk, Godów, Katowice, Krosno, Legnica, Lębork, Łódź, Nowy Dwór Mazowiecki, Ostrowiec Świętokrzyski, Oświęcim, Piła, Płońsk, Rawicz, Ruda Śląska, Słupsk, Szamotuły, Świdnica, Tarnów, Trzebinia, Wielka Wieś, Włocławek, Wodzisław Śląski, Wrocław, Zielona Góra.

Tabela 7. Ranking gmin wyróżnionych tytułem „Gmina na 5” w edycji 2014

Nazwa gminy	Ocena witryn internetowych	Ocena maili w języku polskim	Ocena maili w języku angielskim	Ocena ogółem
Oświęcim	11	15	15	41
Toruń	12	15	13	40
Krosno	12	13	15	40
Katowice	10	13	15	38
Ostrowiec Świętokrzyski	13	11	13	37
Tarnów	8	15	13	36
Bydgoszcz	11	9	15	35
Mińsk Mazowiecki	11	9	15	35

Grodzisk Mazowiecki	7	13	15	35
Płońsk	10	11	13	34
Piła	10	13	11	34
Mielec	12	8	13	33
Kołobrzeg	15	11	7	33
Wrocław	12	9	11	32
Stryków	11	10	11	32
Rydułtowy	10	11	11	32
Rawicz	12	9	11	32
Nowy Dwór Mazowiecki	11	11	9	31
Oława	11	6	13	30
Szamotuły	10	7	13	30
Włocławek	11	13	5	29
Mrągowo	14	15	0	29
Rzeszów	9	6	13	28
Lębork	12	5	11	28
Bytom	12	15	0	27
Poznań	14	6	7	27
Wyszków	9,5	4	13	26,5
Legnica	12	11	3	26
Nowa Ruda	8	11	7	26
Chełm	6	9	11	26
Łódź	13	0	13	26
Trzebinia	13	13	0	26
Białystok	11	15	0	26
Godów	9	12	5	26
Jelenia Góra	14	11	0	25
Ząbkowice Śląskie	14	11	0	25
Zielona Góra	13	9	3	25
Ropczyce	7	7	11	25
Radzionków	7	7	11	25
Dąbrowa Górnicza	12	13	0	25
Konin	12	13	0	25
Wielka Wieś	13	11	0	24
Michałowice	11	6	7	24
Libiąż	11	13	0	24
Rzezawa	13	11	0	24
Gdańsk	15	0	9	24
Słupsk	13	11	0	24
Wodzisław Śląski	5	4	15	24
Czerwonak	13	11	0	24
Krynica-Zdrój *	11,5	12	0	23,5
Ruda Śląska	12,5	11	0	23,5
Świdnica	14	0	9	23

Ranking gmin

Biała Podlaska	10	13	0	23
Janów Lubelski	10	13	0	23
Dębica	12	11	0	23
Mysłowice	10	13	0	23
Elbląg	14	9	0	23
Leszno	13	10	0	23
Kalisz	12	11	0	23

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 8. zaprezentowano również nagrodzone gminy w podziale na województwa. Wynika z niej, że najwięcej jednostek samorządu terytorialnego zostało nagrodzonych w województwie śląskim. Jednakże należy zauważyć, że największy odsetek spośród badanych gmin dotyczył województwa podkarpackiego oraz wielkopolskiego, a następnie tak jak w zeszłorocznym badaniu województwa kujawsko-pomorskiego. Zaskakująco niskie rezultaty osiągnęło za to województwo opolskie, spośród którego ani jedna gmina nie została nagrodzona tytułem „Gmina na 5!”.

Tabela 8. Gminy nagrodzone tytułem „Gmina na 5!” w podziale na województwa (2014)

Województwo	Liczba nagrodzonych gmin	Liczba gmin	Odsetek nagrodzonych gmin
dolnośląskie	7	74	9%
kujawsko-pomorskie	3	23	13%
lubelskie	3	27	11%
lubuskie	1	20	5%
łódzkie	2	32	6%
małopolskie	8	71	11%
mazowieckie	5	69	7%
opolskie	0	17	0%
podkarpackie	5	35	14%
podlaskie	1	17	6%
pomorskie	3	38	8%
śląskie	9	98	9%
świętokrzyskie	1	13	8%
warmińsko-mazurskie	2	24	8%
wielkopolskie	8	59	14%
zachodniopomorskie	1	39	3%

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

W czwartej edycji rankingu tytuł „Gmina na 5” został przyznany 59 jednostkom samorządu terytorialnego. Najwyższą ocenę obsługi inwestorów osiągnął Oświęcim. Kolejne miejsca zajęły gminy Toruń oraz Krosno. Wybrane jednostki samorządu terytorialnego wyróżniły się wysokimi ocenami we wszystkich badanych obszarach. Szczególnie należy wyróżnić przy tym Oświęcim, który w dwóch z trzech badanych kategorii osiągnął maksymalne rezultaty. Ponadto na szczególną uwagę inwestorów zasługują gminy, które po raz kolejny osiągnęły tytuł „Gmina na 5!”, gdyż oznacza to, że profesjonalne podejście do obsługi potencjalnego inwestora jest niezmiennie w czasie.

5. Innowacje i dobre praktyki w obszarze inwestycji, turystyki i komunikacji

Wprowadzenie

Na podstawie kolejnej edycji przeprowadzonych badań nad polskimi gminami należy stwierdzić, że komunikacja oraz podejmowanie interakcji z interesantami rozwoju lokalnego gminy, na przestrzeni ostatnich lat podlegały intensyfikacji oraz zwiększeniu różnorodności wykorzystywanych przez gminy instrumentów.

W tegorocznej edycji badania autorzy badania pragną podzielić się dobrymi praktykami gmin ukierunkowanych na pozyskanie oraz podniesienie jakości obsługi inwestorów, turystów i mieszkańców, które ze względu na niestandardowe i w opinii autorów skuteczne w praktyce podejście zwróciły ich uwagę w sposób szczególny.

Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności gospodarczej i współpracy z inwestorami i przedsiębiorcami w gminie

W tegorocznej edycji badania w zakresie dobrych praktyk w obszarze wspierania nowych inwestycji przez gminy uwagę autorów raportu zwróciły zarówno rozwiązania o złożonym oraz kompleksowym charakterze, jak również te prostsze, lecz o dużym znaczeniu dla użytkowników.

Przykładu podejścia o kompleksowym charakterze dostarcza gmina Lublin (woj. lubelskie)¹. Oficjalny miejski portal internetowy oferuje inwestorom oraz przedsiębiorcom wsparcie w zakresie zakładania oraz inkubowania działalności gospodarczej. Gmina Lublin aktywnie korzysta przy tym ze wsparcia akademickich i technologicznych inkubatorów przedsiębiorczości oraz Specjalnej Strefy Ekonomicznej EURO-PARK Mielec. Dodatkowo gmina wspiera nawiązywanie współpracy między zlokalizowanymi na terenie gminy przedsiębiorstwami a instytucjami naukowymi. Do innych form promocji przedsiębiorczości w Lublinie można zaliczyć np. fundowaną w miejscowości nagrodę gospodarczą oraz możliwość ubiegania się o zachęty inwestycyjne.

Rysunek 1. Oficjalny portal internetowy gminy Lublin poświęcona inwestorom i przedsiębiorcom



Źródło: http://www.lublin.eu/Pierwsze_kroki_w_biznesie-4-88-3-346.html, dostęp dn. 18.11.2014

¹ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Lublin, www.lublin.eu, dostęp dn. 18.11.2014.

Atuty inwestowania w gminie oraz zachęty dla inwestorów oraz przedsiębiorców w wyróżniający się, tj. rzetelny i wyczerpujący sposób zostały scharakteryzowane przez gminę Kalisz (woj. wielkopolskie)². Wśród licznych zachęt oferowanych przez gminę znalazły się m.in. zwolnienia z podatku od nieruchomości i z opłat czynszowych, a także unikalne w skali kraju dotacje na inwestycje proekologiczne finansowane z budżetu gminy. Nie zabrakło też informacji o Specjalnej Strefie Ekonomicznej oraz instytucjach oferujących pożyczki preferencyjne. W strukturach administracyjnych gminy znajdują się również podmioty przeprowadzające inwestora lub przedsiębiorcę przez proces inwestycyjny.

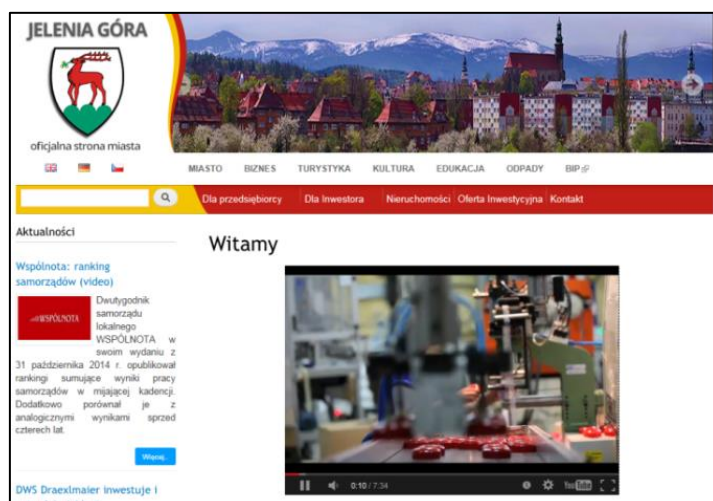
Rysunek 2. Oficjalny portal internetowy gminy Kalisz poświęcony zachętom inwestycyjnym w gminie



Źródło: <http://www.kalisz.pl/pl/q/dla-inwestorow/zachety-dla-inwestorow>, dostęp dn. 18.11.2014

W odniesieniu do praktyk wykorzystywanych przy promocji atutów i zachęt inwestycyjnych w danej lokalizacji uwagę zwraca gmina Jelenia Góra (woj. dolnośląskie)³, która oprócz eksponowania oferty terenów inwestycyjnych oraz listy instytucji wspierających przedsiębiorców i inwestorów, postawiła na przedstawienie oferty inwestycyjnej miejscowości w postaci wideoklipu.

Rysunek 3. Portal internetowy gminy Jelenia Góra poświęcony zachętom inwestycyjnym w gminie



Źródło: <http://biznes.jeleniagora.pl/content/inwestuj-w-jeleniej-g%C3%B3rze>, dostęp dn. 18.11.2014

² Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Kalisz, www.kalisz.pl, dostęp dn. 18.11.2014.

³ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Jelenia Góra, biznes.jeleniagora.pl, dostęp dn. 18.11.2014.

Odwiedzając Strefę Inwestora na oficjalnym portalu internetowym gminy Kołobrzeg (woj. zachodniopomorskie)⁴, znaleźć można kompleksową informację dotyczącą dostępnych w gminie terenów inwestycyjnych dla hoteli, pensjonatów, budownictwa mieszkaniowego, handlu oraz gastronomii w formie intuicyjnych w obsłudze map. Tego rodzaju rozwiązanie umożliwia sprawne zorientowanie się w warunkach lokalizacyjnych oraz otoczeniu oferowanego przez gminę terenu inwestycyjnego.

Rysunek 4. Oficjalny portal internetowy gminy Kołobrzeg poświęcony ofercie inwestycyjnej gminy



Źródło: <http://biznes.jeleniagora.pl/content/inwestuj-w-jeleniej-g%C3%B3rze>, dostęp dn. 18.11.2014

Podstawą w zabieganiu o inwestora oraz przedsiębiorcę jest możliwość zaoferowania mu terenu lub nieruchomości inwestycyjnej, która skłoni go do rozwijania działalności gospodarczej. W wyróżniający się sposób tego typu tereny promuje gmina Mszczonów (woj. mazowieckie)⁵, której sygnowany przez burmistrza folder z terenami inwestycyjnymi zawiera informację o dotychczasowej, skumulowanej wartości dokonanych w gminie inwestycji. Konkretnie dane świadczą na korzyść gminy, pokazując jej nastawienie na przedsiębiorców oraz uwiarygadniają ją przy okazji w oczach inwestora.

Z kolei gmina Morawica (woj. świętokrzyskie)⁶ przygotowuje folder informacyjny zachęcający do inwestycji na swoim terenie w wersji dwujęzycznej, polskiej oraz angielskiej. Wykorzystanie obcego języka świadczy o otwarciu gminy na inwestorów zagranicznych. Oferty przygotowane w możliwie wielu językach obcych ułatwiają dotarcie do osób obcojęzycznych. Przy czym należy zaznaczyć, że lepszym rozwiązaniem jest mniejsza liczba wersji, aczkolwiek przygotowanych z dużą starannością, aniżeli duża liczba wątpliwej jakości tłumaczeń.

⁴ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Kołobrzeg, www.gmina.kolobrzeg.pl, dostęp dn. 18.11.2014.

⁵ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Mszczonów, www.mszczonow.pl, dostęp dn. 18.11.2014.

⁶ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Morawica, www.morawica.pl, dostęp dn. 19.11.2014.

Rysunek 5. Strona otwierająca folder inwestycyjny gminy Mszczonów

Przedstawiam Państwu nowy kompleks inwestycyjny w Mszczonowie o pow. ogólnej 18.5 ha, położony przy skrzyżowaniu dróg krajowych nr 8 (droga ekspresowa) oraz nr 50 (trasa tranzytowa), w odległości ok. 15 km od autostrady A2, 40 km od lotniska Okęcie w Warszawie.

Teren inwestycyjny objęty jest aktualnym planem zagospodarowania przestrzennego, który umożliwi realizowanie m.in. następujących inwestycji w zakresie usług i przemysłu: **farmacja, chemia, handel, przemysł, produkcja** (hale magazynowe, produkcyjne), **transport, gospodarka magazynowa** (centra logistyczne, miejsca obsługi transportu samochodowego ciężkiego), **utyliczacja odpadów komunalnych** (zakłady utylizacji, sortownie odpadów), **działalność związana z prowadzeniem biznesu** (budynki biurowe, infrastruktura towarzysząca).

Serdecznie zapraszam do grona firm, które zainwestowały u nas już ponad **1 000 000 000 Euro!** Są wśród nich m. in.: Mostva, Knauf Industries, Ergon Poland, YKK, FM Logistic, Jeronimo Martins, Fiege, DSM, Monrol, Betronika. Te dane, najlepiej pokazują, że w Mszczonowie inwestuje się dobrze, a... **dobrze jest inwestować dobrze!**


BURMISTRZ MSZCZONOWA
 Józef Grzegorz Kurek


MSZCZONÓW
 TYGRYS MAZOWSZA

Źródło: <http://www.mszczonow.pl/1714,nowe-tereny-inwestycyjne.html>, dostęp dn. 18.11.2014

Rysunek 6. Strona otwierająca folder inwestycyjny gminy Morawica



OFERTA INWESTYCYJNA GMINY MORAWICA

Z przyjemnością przedstawiamy Państwu ofertę inwestycyjną Gminy Morawica. Jej obiekty kształtują się w wyniku realizacji inwestycji z inwestorami z Polski i zagranicą i podlegają wsparciu z Polskiej Agencji Innowacji i Inwestycji Zagranicznych w Warszawie i Centrum Obsługi Inwestora w Kielcach.

O wyjątkowości tej oferty decyduje kilka czynników. Po pierwsze - dobra lokalizacja gruntów. Optymalnie w przeważającej części są to tereny o wymiarach odpowiednio do potrzeb i przydatności do Kieleckiego Obszaru Metropolitalnego, ale także w tym pod względem jest fakt że w promieniu 200 km od Morawicy 5-9 godzin jazdy samochodem znajdują się największe polskie metropolie - Warszawa, Łódź, Kraków, Góry Śląsk (inne duże miasta województwa Łódź i Kielce). Położenie prezentowanych gruntów bezpośrednio przy drogach krajowych lub wojewódzkich powołało, że ich dostępność komunikacyjna spełnia wymagania nawet dużych inwestorów. Planowane są także inwestycje drogowe. Ktoś myślałby że jeszcze konieczny jest przebudowa dróg krajowych 57, 73 i 74 do standardów dróg ekspresowych oraz budowa Międzyzdrojów Portu Lotniczego dla miasta Kielce i regionu świętokrzyskiego.

Po drugie - tereny te posiadają uregulowany stan prawny - Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego opracowany jest na terenie całej gminy i uwzględnia już także stan urbanistyczny i właścicielami wszystkich gruntów inwestycyjnych jest gmina. Ułatwia to zdecydowanie procedurę zakupu wybranej działki.

Po trzecie - 100% naszych gruntów inwestycyjnych zostało objęte Specjalną Strefą Ekonomiczną. Dla nas oznacza to ulższenie ze strony Ministerstwa Gospodarki dla sposobu przygotowania gruntów, a dla przedsiębiorców oznacza zwolnienie z podatku dochodowego w wysokości do 70%.

Przygotowanie naszych gruntów inwestycyjnych (także obsługa inwestorów) w ramach wieloletniego opanowania przez nas naszego instytucjonalnie także jak krajowa luba Gospodarka czy Polska Agencja Innowacji i Inwestycji Zagranicznych. Możemy się poszczycić certyfikatem Court na miedzi 2003 i 2007 oraz Gmina Fair Play - Certyfikowana Lokalizacja Inwestycyjna 2005, 2006, 2007, 2008, 2009. Co w konsekwencji zaowocowało tytułem Złota Lokalizacja Biznesu, przyznawanym przez Krajową Izbę Gospodarczą oraz nagrodą główną w 2009. Gmina od czasu jej wdrożenia wielokrotnie osiągnęła czołowe miejsca (3 miejsce w rankingu gminy „Razemopisza” - 2011, 6 miejsce w 2012 r.) oraz zdobywała tytuły w uzasadnionych konkursach - „Złoty Punkt” 2011, Najlepszym dla nas urbanistycznym i najlepszą decyzją przedsiębiorców z Polski, Szwajcji, Francji czy Niemiec, który swój kapitał ułożył w naszą gminę. Często nas, że ich firmy stały się naszymi inwestorami, angażując się w nowe lokacje, podlegające ich zdaniem stanowi dla nas zawsze najlepszą rekomendację.

MORAWICA'S INVESTMENT OFFER

We are pleased to present the investment offer of the Morawica Municipality, which benefits from many successful years of cooperation with investors from Poland and abroad. This offer reflects experience gained from over one hundred meetings, negotiations and numerous specific investments in our community. Actions which are „investment friendly” have been taken by Morawica, the National Information and Foreign Investment Agency in Warsaw, and the Investor Service Centre in Kielce. As a result, the Municipality of Morawica is able to present uniquely favorable investment opportunities.

The special character of this offer is due to several unique factors. The first element is an excellent location. Our community is in a central location. It is adjacent to the City of Kielce, part of the Kielce Metropolitan Area. Morawica is also within 200 km of the largest Polish urban areas, including Warsaw, Łódź, Kraków, Upper Silesia, and as well as the other centres such as Lublin and Rzeszów. These other are all within a two to three hour driving distance. Morawica's presented sites all have an easy access to the national and provincial roads, including 57, 73, and 74. Rail transport to all the major centres is currently available. As connections to our area anticipate real improvement by the construction of the Kielce International Airport, which will be built within the boundaries of our municipality. This latest addition to our transportation system will make business travel to our community even more convenient and „business friendly”.

Second, the offered parcels of land are all properly zoned and regulated for business development. This is reflected within the legally binding local land use plan created by the Morawica Municipality, and properly approved by government authorities. The processes are made straightforward and simple by the fact that the Municipality owns the lands. The third major advantage is that 100% of Morawica's investment lands which are located within the favored „Special Economic Zone”. For us, this means that the national Ministry of Economy acknowledges and appreciates the consistent preparation of these investment sites, independent institutions such as the State Chamber of Economy, and the National Information and Foreign Investment Agency have evaluated the preparation of these sites and the quality of our investor's services. These evaluations have been done often and we are proud of the results. Many certifications including „Court na miedzi (Przez Lata) 2003 and 2007” and the prestigious „Gmina (Municipal) Fair Play Certificate of Local Investments 2005, 2006, 2007, 2008, 2009” have been awarded to Morawica. The State Chamber of Economy recognized Morawica with the title „Golden Business Location” and the first prize in 2009. Municipality of many years is in the prestigious rankings with top place (3th place in the ranking of the newspaper „Razemopisza” - 2011, 6th place in 2012) and our firm is recognized competitors - such as the emblem „Poland Now 2011”. For us, the biggest recognition are the decisions of Polish, entrepreneur, Swedish, French and Germany, who have invested their capital in our community. We are pleased that the company continues to grow, invest and engage in the local community. Their opinion is always our best recommendation.


 Marjan Butas

Źródło: [http://www.morawica.pl/UserFiles/File/pliki_do_pobrania/gmina_morawica_-_folder_inwestycyjny_a4_\(12_stron\)_ver_5_pdf.pdf](http://www.morawica.pl/UserFiles/File/pliki_do_pobrania/gmina_morawica_-_folder_inwestycyjny_a4_(12_stron)_ver_5_pdf.pdf), , dostęp dn. 18.11.2014

We wspieraniu przedsiębiorczości i nowych inwestycji w gminie istotne znaczenie ma działalność edukacyjna. Pod tym względem przygotowane przez gminę Częstochowa (woj. śląskie)⁷ autorskie publikacje – przewodnik inwestora oraz poradnik dla przedsiębiorcy są szczególnie godne pochwały. Liczący kilkadziesiąt stron autorski podręcznik dla inwestorów wyjaśnia nie tylko przebieg procesu inwestycyjnego, jego etapy, ale również związane z nim czynności administracyjne. Podręcznik dla przedsiębiorcy wyjaśnia z kolei formy prowadzenia działalności gospodarczej, przebieg procesu rejestracyjnego spółki, kwestię licencji oraz zezwoleń.

Rysunek 7. Przewodnik dla inwestora oraz przewodnik dla przedsiębiorcy oferowany przez gminę Częstochowa



Źródło: <http://e.czestochowa.pl/geoportala-inwestora/?IdKat=1400001862&IdStr=1400001863>, dostęp dn. 18.11.2014

Dobre praktyki powiązane z działalnością edukacyjną i informacyjną dla potencjalnych inwestorów oraz przedsiębiorców zostały zidentyfikowane również w gminie Świnoujście (woj. zachodniopomorskie)⁸, która udostępniała w swoim oficjalnym portalu internetowym zasoby zewnętrzne, takie jak podręcznik Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. „Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą”, czy podręcznik Ministerstwa Finansów pt. „Formy opodatkowania”⁹.

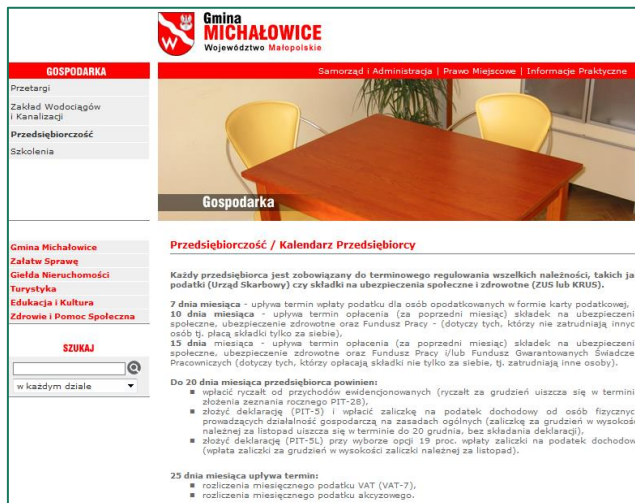
⁷Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Częstochowa, www.czestochowa.pl, dostęp dn. 18.11.2014.

⁸Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Świnoujście, www.swinoujście.pl/pl, dostęp dn. 18.11.2014.

⁹Zob. <http://www.swinoujście.pl/pl/contents/content/420/1700>, dostęp dn. 18.11.2014.

Z kolei gmina Michałowice (woj. małopolskie)¹⁰ w usystematyzowany sposób dostarcza wiedzy na temat terminów regulowania należności podatkowych i ubezpieczeniowych oczekiwanych od przedsiębiorców. Robi to w formie „Kalendarza Przedsiębiorcy”, czyli specjalnej zakładki na stronie internetowej gminy poświęconej przedsiębiorczości.

Rysunek 8. „Kalendarz Przedsiębiorcy” w gminie Michałowice



Źródło: Źródło: <http://www.michalowice.malopolska.pl/gospodarka.php?rodzaj=1&id=16.>, dostęp dn. 18.11.2014

Istotną kwestią we wspieraniu postawy przedsiębiorczej, a także budowaniu współpracy i powiązań sieciowych pomiędzy podmiotami gospodarczymi w gminie, jest działalność związana z promowaniem przez władze gminy przedsiębiorstw zlokalizowanych na jej terenie. Przykłady tego rodzaju praktyk dostarcza gmina Wałcz (woj. zachodniopomorskie)¹¹, która w ramach inicjatywy pt. „Firma miesiąca” prezentuje nie tylko dane kontaktowe i lokalizację wybranego podmiotu gospodarczego, ale również jego historię, profil produkcji oraz materiały na temat jej zasobów ludzkich.

Rysunek 9. Inicjatywa „Gmina Miesiąca” w gminie Wałcz



Źródło: <http://www.walcz.pl/firma-miesiaca.>, dostęp dn. 18.11.2014

¹⁰ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Michałowice, www.michalowice.malopolska.pl, dostęp dn. 18.11.2014.

¹¹ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Wałcz, www.walcz.pl, dostęp dn. 18.11.2014.

Przekazanie nawet najbardziej pomocnych dla potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców treści nie byłoby możliwe bez przyjaznego w obsłudze portalu gminnego. W ostatnich latach zaobserwować można trend w dążeniu do komunikacji wizualnej (ang. *visual communication*), czerpiącą z metodyki zarządzania procesami w sposób szczupły, precyzyjny i nie generujący strat (ang. *lean*). W odniesieniu do portali internetowych gmin oznacza to wykorzystanie piktogramów oraz informacji graficznych umożliwiających sprawne i niemal intuicyjne zidentyfikowanie poszukiwanych treści.

Tego rodzaju podejście w tegorocznej edycji badania było stosowane przez wspomniane wcześniej gminy - Kołobrzeg, Świnoujście, jak również gminę Rewal (woj. zachodniopomorskie)¹², której zaślugująca na wyróżnienie witryna została przytoczona poniżej.

Rysunek 10. Komunikacja wizualna wykorzystana w nawigacji w oficjalnym portalu internetowym gminy Rewal



Źródło: <http://www.rewal.pl/index.php> oraz <http://www.rewal.pl/index.php/inwestor>, dostęp dn. 18.11.2014

Podnoszenia atrakcyjności turystycznej i przyciąganie nowych mieszkańców i mieszkańców

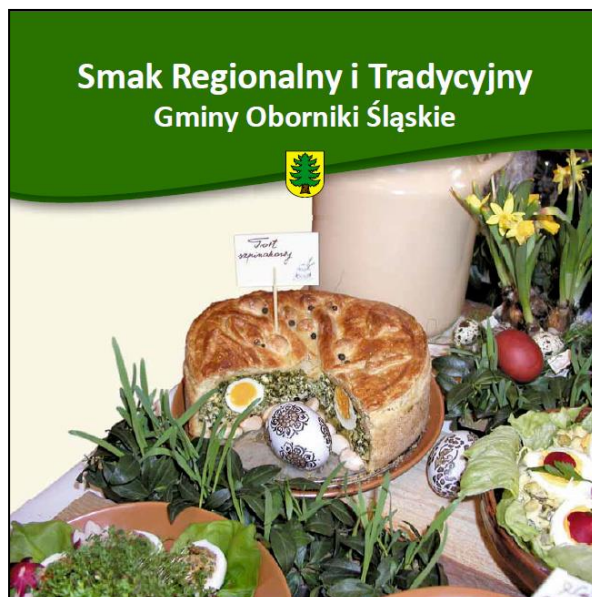
Badanie „Gmina na 5!” uwzględnia również aspekt turystyczny w budowaniu profilu inwestycyjnego gminy. Nie jest to decyzja przypadkowa, bowiem dobrze rozbudowana infrastruktura i baza turystyczna mają ogromne znaczenie dla miejscowej gospodarki, szczególnie w miastach o długiej historii i bogatej tradycji, a więc takich, gdzie branża turystyczna naturalnie staje się jednym z filarów lokalnej działalności gospodarczej. Samorządy takich gmin powinny aktywnie wspierać unikatowe tradycje i produkty ze swojego regionu. Otwiera to drogę głównie małym przedsiębiorcom, którzy sami często nie mają odpowiednich możliwości i środków na promocję, a także pozwala im na dostarczanie wytwarzanych przez siebie produktów regionalnych poza miejscowy rynek. Działania promocyjne przyciągają również osoby spoza gminy, które kreują popyt na miejscowe produkty oraz usługi, przyczyniając się do rozwoju danego regionu. Niezwykle ważny jest aspekt atrakcyjności dla samych mieszkańców gminy. Dobrze rozbudowana infrastruktura oraz bogata oferta usług nie tylko przyciągają turystów i potencjalnych mieszkańców, ale też zmniejszają liczbę osób przenoszących się do innych, często większych ośrodków miejskich. Wspomnieć również należy, że atrakcyjność turystyczna przekłada się na większą świadomość istnienia i potencjału danej gminy wśród szerszego grona ludzi, w tym inwestorów, a więc bezpośrednio przekłada się na wyższą atrakcyjność inwestycyjną danej miejscowości.

Promocja produktów regionalnych ma kluczowe znaczenie w budowaniu marki gminy. Produkty takie, choć często istniejące od wielu lat i silnie wpisane w lokalną kulturę i społeczność, często kryją w sobie niewykorzystany w pełni potencjał. Składa się na to zarówno niska świadomość istnienia danego wyrobu wśród osób nie pochodzących z danego regionu, jak i brak możliwości odpowiedniej promocji ze strony lokalnych, często wręcz rzemieślniczych wytwórców. W takim

¹² Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Rewal, www.rewal.pl/index.php, dostęp dn. 18.11.2014.

przypadku zalecane jest, aby dany urząd gminy lub miasta wspierał owe produkty i pomagał je promować. Dobrym przykładem tego typu działań jest miasto Oborniki Śląskie (w oj. dolnośląskie)¹³ oraz umieszczony na ich stronie internetowej *catalog produktów regionalnych*.

Rysunek 11. Katalog produktów regionalnych – Oborniki Śląskie



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Oborniki Śląskie, www.oborniki-slaskie.pl, dostęp dn. 20.11.2014.

Atrakcyjność danej gminy podnoszą dobrze przygotowane materiały promocyjne. Są to np. różnego rodzaju publikacje na temat danego regionu czy filmy prezentujące lokalne środowisko i jego walory. Odpowiednio wykonany materiał pełni nie tylko rolę informacyjną, ale też przekazuje pozytywne emocje i cechy, które widz przypisze danej gminie. Istotne jest też, aby materiały w jak najbardziej przejrzystej formie przekazać odbiorcom. Wiele stron posiada specjalną podstronę lub serwis dla turystów, jednak tylko nieliczne przygotowano w sposób czytelny i zachęcający do ich użytkowania. Przykładem prostej, przejrzystej, ale i estetycznej podstrony tego typu może być ta zaprezentowana przez gminę Muszyna (woj. małopolskie)¹⁴.

Rysunek 12. Strona poświęcona turystom – gmina Muszyna



Źródło: Oficjalny portal turystyczny gminy Muszyna, www.promocja.muszyna.pl, dostęp dn. 20.11.2014

¹³ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Oborniki Śląskie, www.oborniki-slaskie.pl, dostęp dn. 20.11.2014.

¹⁴ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Muszyna, www.muszyna.pl, dostęp dn. 20.11.2014.

Promocja miasta to obecnie nie tylko tradycyjne środki komunikacji, jak wideo czy strona internetowa, ale coraz częściej również rozwiązania mobilne. Coraz więcej gmin korzysta z tego typu formy promocji tworząc aplikacje na smartfony. Pozwala to zabrać przewodnik ze sobą i w ten sposób aktywnie wspomagać się nim w czasie zwiedzania i poznawania lokalnych walorów turystycznych. Z pewnością wiele osób doceni nie tylko wygodę, jaką daje takie rozwiązanie, ale dostrzeże też innowacyjność prezentowaną w ten sposób przez gminę i jej gotowość na stosowanie nowych rozwiązań. Tego typu rozwiązanie zostało z powodzeniem wdrożone w gminie Brenna (woj. śląskie)¹⁵, która oferuje swoją aplikację na systemy iOS i Android, a dodatkowo umieściła fotokod, ułatwiając w ten sposób pobranie przewodnika na dane urządzenie.

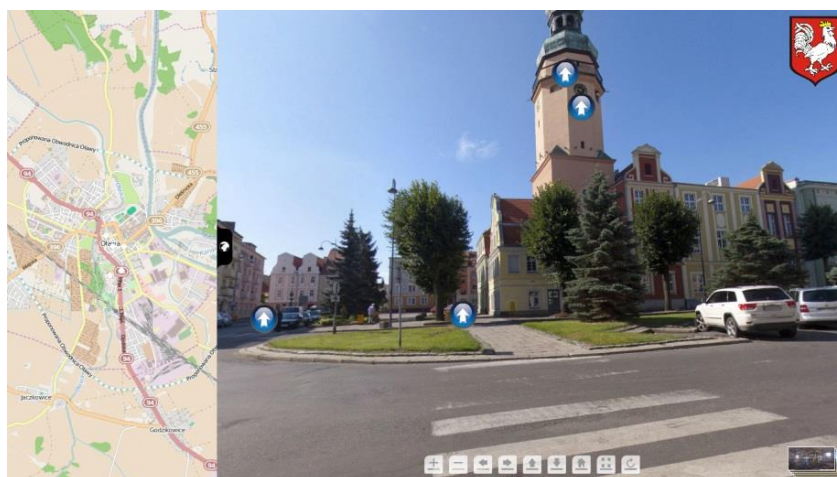
Rysunek 13. Baner aplikacji turystycznej gminy Brenna



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Brenna, www.brenna.org.pl, dostęp dn. 20.11.2014

Często spotykaną praktyką jest umieszczanie na stronie tzw. „Wirtualnego Spaceru”, czyli interaktywnej aplikacji pozwalającej na eksplorowanie różnych miejsc gminy bezpośrednio z przeglądarki. Aplikacja prezentuje zdjęcia, panoramy i ciekawe informacje na temat różnych obiektów, a użytkownik sam decyduje jak poruszać się po „wirtualnej miejscowości”. Jednym z najlepszych przykładów zastosowania tego typu rozwiązania jest aplikacja dostępna na stronie gminy Oława (woj. dolnośląskie)¹⁶. Dzięki niej w prosty sposób można obejrzeć najciekawsze atrakcje turystyczne miasta.

Rysunek 14. Wirtualny Spacer - Oława



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Oława, www.um.olawa.pl, dostęp dn. 20.11.2014

¹⁵ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Brenna, www.brenna.org.pl, dostęp dn. 20.11.2014.

¹⁶ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Oława, www.um.olawa.pl, dostęp dn. 20.11.2014.

Polityka prorodzinna to nie tylko sposób na zahamowanie procesu wyludniania gminy, ale również szansa na przyciągnięcie nowych obywateli. Przyczynia się to w dużej mierze nie tylko do zwiększenia zasobów siły roboczej, lecz również do wzrostu lokalnego rynku. Nie należy zapominać, iż wspieranie rodzin z dziećmi to swego rodzaju inwestycja w przyszłość, która zwróci się po latach. Dobrze rozumie to gmina Będzin (woj. śląskie)¹⁷, która wprowadziła program wsparcia „Rodzina 3+ górą!”. Pozwala on na korzystanie z wielu zniżek, tym samym zachęca mieszkańców do zakładania rodzin wielodzietnych.

Rysunek 15. Program wsparcia „Rodzina 3+ górą!” – Będzin



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Będzin, bedzin.pl, dostęp dn. 20.11.2014

Wizerunek i jakość komunikacji

Gminy, które na czele swojej strategii stawiają współpracę z inwestorami i mieszkańcami, powinny zwracać szczególną uwagę na sprawną komunikację. Oznacza to otwartość na nowe pomysły oraz ciągłą pracę nad udzielaniem zainteresowanym niezbędnych informacji. Powinny przy tym korzystać z wielu kanałów komunikacyjnych, ze szczególnym naciskiem na te wykorzystujące nowoczesną technologię i w ten sposób sprawnie łączące władze gminy z ich interesantami.

Oprócz ściśle technicznych aspektów komunikacji ważna jest też płaszczyzna wizerunkowa. Udzielane przez gminę informacje, czy materiały, które wysyłane są do mediów, determinują jej sposób postrzegania przez otoczenie. Dlatego szczególnie istotne są odpowiednie struktury i procedury pozwalające urzędowi na zarządzanie informacją oraz wizerunkiem.

Pierwszą z praktyk, które warto przytoczyć, jest udostępnienie mieszkańcom forum gminy. Jest to miejsce, gdzie nie tylko mieszkańcy oraz inni zainteresowani mogą wymieniać się swoimi opiniami, pomysłami czy krytyką, ale również urzędnicy mogą dowiedzieć się, jaka jest reakcja na ich działania i jak kształtują się nastroje społeczne. Przykładem gminy, która takie forum udostępniła jest gmina Świebodzice (woj. dolnośląskie)¹⁸.

¹⁷ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Będzin, bedzin.pl, dostęp dn. 20.11.2014.

¹⁸ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Świebodzice, www.swiebodzice.pl, dostęp dn. 20.11.2014.

Rysunek 16. Forum miasta Świebodzice

Wątki bez odpowiedzi | Aktywne wątki

Strona główna forum

Teraz jest 20 lis 2014, o 13:51

Strefa czasowa: UTC + 1

Forum			
Dział	Wątki	Posty	Ostatni post
Regulamin Zasady obowiązujące na forum.	1	1	Regulamin. 22 mar 2008, o 11:59 holek
Forum Wszystko co ma związek z tym forum. Zamieszczajcie tu wasze uwagi oraz ewentualne prośby.	14	136	Re: Pytanie do Adminów 19 sie 2012, o 13:59 holek
Kontakt Informacje, problemy, reklama. administracja@forumswiebodzice.pl Po kliknięciu w nazwę działu otworzy się twój klient poczty.	Wszystkie przekierowania: 9973		

Świebodzice			
Dział	Wątki	Posty	Ostatni post
Wydarzenia - 2014 r. Nowinki z miasta i okolic. Poddziały: Wydarzenia - 2013 r., Wydarzenia - 2012 r., Wydarzenia - 2011 r., Wydarzenia - 2010 r., Wydarzenia - 2009 r., Wydarzenia - 2008 r.	312	1205	Re: [17.11.2014] Wyniki W... 18 lis 2014, o 21:25 Silesius
Ogólnie Rozmowy na temat naszego miasta.	534	7606	Re: ...I po wyborach - dy... dzisiaj, o 11:35 banbal
Historia Stare fotografie, pocztówki, różne historie i artykuły... Rozmowy o historii miasta i regionu. Poddziały: ŚWIEBODZICE - DZIEJE MIASTA	71	373	Otwarta Krypta Hochbergów... 21 wrz 2014, o 11:59 olo
Sport Sport w naszym mieście i regionie.	9	34	Re: Świebodzice Biegają 13 maja 2014, o 13:13 ego

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Świebodzice, www.swiebodzice.pl, dostęp dn. 20.11.2014

Inną godną pochwały inicjatywą gminy Świebodzice jest podstrona „Mieszkańcy pytają – burmistrz odpowiada”. Jest to formularz kontaktowy, za pomocą którego można zadać pytanie „głowie miasta”. Od większości innych tego typu formularzy ten w Świebodzicach odróżnia to, że wszystkie pytania i odpowiedzi są publiczne oraz wyświetlane są na stronie, dzięki czemu jest możliwość zapoznania się z nimi przez innych użytkowników.

Rysunek 17. Pytania do burmistrza i odpowiedzi. Gmina Świebodzice

PYTANIE 1449: Imię/NICK: mieszkanka
Dzień dobry, chciałabym dowiedzieć się kiedy zaczną działać lampy przy ulicy Wałbrzyskiej chodzi w szczególności o te w okolicy przystanku w stronę Wałbrzcha jest tam tak ciemno że o nieszczęście nie trudno, trwa to już jakiś czas. Pozdrawiam.

ODPOWIEDŹ
Szanowna Pani,
Zaistniała sytuacja była wynikiem prac prowadzonych w związku z wymianą oświetlenia ulicznego na ul. M. Skłodowskiej - Curie. Firma wykonawcza omyłkowo odłączyła od zasilania dwie lampy w rejonie skrzyżowania ul. Wałbrzyskiej z ul. Skłodowskiej - Curie. W chwili obecnej obie lampy zostały ponownie zasilone i funkcjonują prawidłowo.
Z wyrazami szacunku
Bogdan Koźuchowicz
Burmistrz Miasta Świebodzice

PYTANIE 1448: Imię/NICK: tym
po co dwie tabliczki - rondo solidarności?

ODPOWIEDŹ
Szanowna Pani, Szanowny Panie,
Jedna tabliczka to nazwa, a druga to logo typ.
Z wyrazami szacunku
Bogdan Koźuchowicz
Burmistrz Miasta Świebodzice

PYTANIE 1447: Imię/NICK: aga
panie burmistrzu czy na ul. zamkowej stanie w końcu znak że to jest teren mieszkalny , pismo z podpisami przez mieszkańców było do pana wystosowane już rok temu a do teraz nic się nie dzieje , kierowcy jeżdżą jak chcą a dzieci biegają !

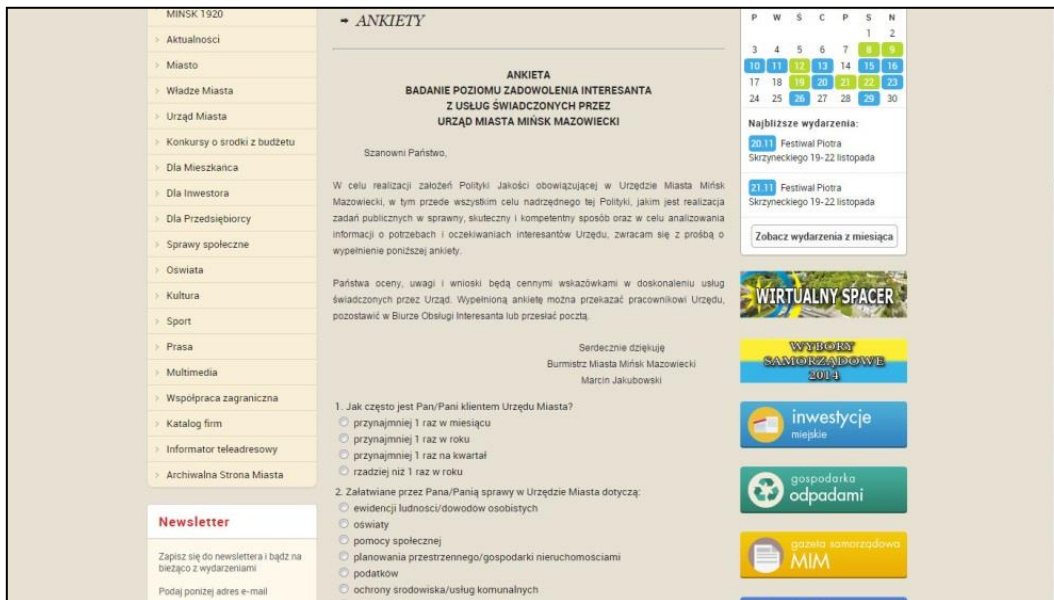
ODPOWIEDŹ
Szanowna Pani Agnieszko,
Wprowadzeniem strefy zamieszkania na ulicy Zamkowej tut. Urząd zajmował się już w roku 2012. W wyniku przeprowadzonych konsultacji z mieszkańcami w przedmiotowej sprawie, zostały wówczas podjęte działania wprowadzające w rejonie ul. Zamkowej ograniczenie prędkości do 20 km/h. Przyjęte rozwiązanie miało poprawić poziom bezpieczeństwa nie pogarszając przy tym możliwości parkowania samochodami. Tu pragnę podkreślić, że w strefie zamieszkania parkować można wyłącznie na wyznaczonych do tego celu miejscach z zachowaniem obowiązujących odległości o dzień budynków oraz granic działki.
Z wyrazami szacunku
Bogdan Koźuchowicz
Burmistrz Miasta Świebodzice

PYTANIE 1446: Imię/NICK: Mieszkaniec Świebodzic
Dzień Dobry

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Świebodzice, www.swiebodzice.pl, dostęp dn. 20.11.2014

Z kolei gmina Mińsk Mazowiecki (woj. mazowieckie)¹⁹ udostępniła swoim mieszkańcom ankietę dotyczącą zadowolenia z obsługi przez urząd miasta. Tego typu ankiety to dobry sposób badania opinii mieszkańców na temat działania lokalnej administracji oraz pozwala na swego rodzaju kontrolę wewnętrzną ze strony urzędu w oparciu o przesłane opinie.

Rysunek 18. Ankieta dotycząca zadowolenia z obsługi urzędu miasta. Mińsk Mazowiecki



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Mińsk Mazowiecki, www.minsk-maz.pl, dostęp dn. 20.11.2014

Gmina Piaseczno (woj. mazowieckie)²⁰ postanowiła przybliżyć mieszkańcom sposób, w jaki wykorzystuje płacone przez nich podatki. Na swojej stronie internetowej umieściła link do serwisu, gdzie w interaktywny sposób pokazany jest system podziału wpływów podatkowych na różne cele.

Rysunek 19. „Na co idą moje pieniądze?”. Gmina Piaseczno



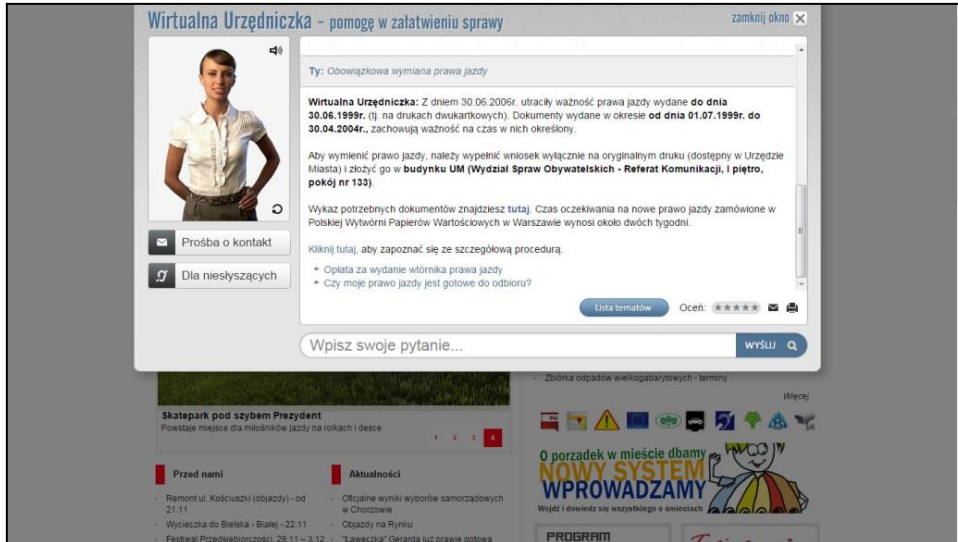
Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Piaseczno, piaseczno.eu, dostęp dn. 20.11.2014

¹⁹ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Mińsk Mazowiecki, www.minsk-maz.pl, dostęp dn. 20.11.2014.

²⁰ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Piaseczno, piaseczno.eu, dostęp dn. 20.11.2014.

Coraz częściej używanym rozwiązaniem, pozwalającym odnaleźć użytkownikom odpowiedzi na ich pytania jest aplikacja tzw. „wirtualnego doradcy”, a więc program, który w oparciu o analizę zadanego pytania – znajduje najlepsze odpowiedzi i kieruje użytkowników w odpowiednie miejsca. Przykładem gminy, która zastosowała tego typu mechanizm jest Chorzów (woj. śląskie)²¹.

Rysunek 20. Wirtualna urzędniczka – Chorzów.



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Chorzów, www.chorzow.um.gov.pl, dostęp dn. 20.11.2014

Gmina Tarnowo Podgórne (woj. wielkopolskie)²² jest bardzo otwarta dla swoich interesantów. Świadczą o tym ciekawe pomysły na wykorzystanie środków komunikacji. Po pierwsze wideo promocyjne, które spośród innych tego typu inicjatyw wyróżnia wielojęzyczność. Materiał dostępny jest w języku polskim, angielskim oraz niemieckim. Na pochwałę zasługuje wysoka jakość wykonania każdego z filmów, w tym odpowiedni lektor dla każdej wersji językowej.

Rysunek 21. Kadr z filmu promocyjnego Tarnowo Podgórne – wersja niemiecka.



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Tarnowo Podgórne, www.tarnowo-podgorne.pl, dostęp dn. 20.11.2014

²¹ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Chorzów, www.chorzow.um.gov.pl, dostęp dn. 20.11.2014.

²² Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Tarnowo Podgórne, www.tarnowo-podgorne.pl, dostęp dn. 20.11.2014.

Drugą wartą podkreślenia dobrą praktyką w gminie Tarnowo Podgórne jest działanie urzędu na rzecz poprawy komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi, a także informowanie o tym mieszkańców. Przykładem jest zorganizowana przez gminę we współpracy z Tarnowskim Stowarzyszeniem Przedsiębiorców konferencja: „Odkodowany Biznes Odkodowany Samorząd”, podczas której poruszone zostały takie tematy jak: przyciąganie i obsługa inwestorów, promowanie dobrych praktyk, rozwijanie marki, CSR czy partnerstwo publiczno-prywatne. Organizując tego typu przedsięwzięcie gmina nie tylko pokazała zainteresowanie tematem, ale też otwarcie się na współpracę ze środowiskiem biznesowym. Ponadto sama strona internetowa projektu pod względem technicznym została wykonana na bardzo wysokim poziomie.

Rysunek 22. Strona konferencji „Odkodowany Biznes Odkodowany Samorząd” – Tarnowo Podgórne



Źródło: Oficjalny portal internetowy konferencji, www.tarnowo-podgorne.pl/start/, dostęp dn. 20.11.2014

Ciekawą inicjatywą powstałą w województwie śląskim jest SEKAP²³ – System Elektronicznej Komunikacji Administracji Publicznej. Jest to centralna platforma pozwalająca na elektroniczną komunikację z wieloma gminami województwa śląskiego. Obecnie funkcje systemu w dużym stopniu są realizowane przez ogólnopolski system ePUAP, jednak należy zaznaczyć, że do dzisiaj wiele śląskich samorządów korzysta właśnie z SEKAP. Prace nad systemem trwają już od ok 10 lat²⁴ i w swoim czasie był on nowatorski w skali kraju, dlatego uwzględniony jest w dobrych praktykach, jako doskonały przykład współpracy samorządów i wspólnych działań na rzecz poprawy komunikacji pomiędzy różnymi podmiotami, a obywatelem.

Rysunek 23. Fragment strony systemu SEKAP.



Źródło: Oficjalny portal internetowy SEKAP, www.sekap.pl, dostęp dn. 20.11.2014

²³ Zob. Oficjalny portal internetowy SEKAP, www.sekap.pl, dostęp dn. 20.11.2014.

²⁴ Zgodnie z informacjami na oficjalnej stronie projektu.

6. Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych

Celem badania *Gmina na 5!* jest sprawdzenie przygotowania witryn Internetowych urzędów gmin pod kątem dostępności dla potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców. Dlatego niniejsze rekomendacje zostały przygotowane z perspektywy tej grupy użytkowników, co nie wyklucza poprawy funkcjonalności witryn dla innych grup interesariuszy. Do interesariuszy Urzędu Gminy zaliczają się mieszkańcy, turyści oraz przedsiębiorcy, czyli wszyscy zainteresowani kontaktem, pozyskaniem informacji lub wymianą dokumentów z administracją gminy.

Coraz częściej pierwszy kontakt inwestorów z gminą nawiązywany jest za pośrednictwem Internetu. Witryna Urzędu traktowana jest jak wizytówka gminy, gdzie oprócz danych kontaktowych można uzyskać dodatkowe informacje, przydatne do podjęcia decyzji lokalizacyjnych. Dlatego jakość tych witryn może wpłynąć na przyciągnięcie nowych inwestorów, a co za tym idzie nowych miejsc pracy i wpływów do budżetu gminy.

Przeprowadzone badanie witryn pozwala na przedstawienie rekomendacji mieszczących się w czterech podstawowych grupach. Trzy pierwsze dotyczą projektowania witryn Internetowych gminy (użyteczność, łatwość obsługi oraz wartość dodana). Natomiast czwarta, ostatnia, dotyczy mailingu, czyli kontaktu z interesariuszami za pomocą poczty elektronicznej.

Dla potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców bardzo ważną cechą witryny gminy jest jej użyteczność, czyli możliwość odnalezienia poszukiwanych informacji (w tym danych kontaktowych i godzin pracy Urzędu, planów zagospodarowania przestrzennego, wysokości miejscowych opłat i podatków, a także wzorów formularzy).

Równie ważną cechą witryny jest łatwość obsługi, czyli przyjazność dla użytkownika. Jest to najtrudniej mierzalny problem, ponieważ łączy się z subiektywnością oceny badacza. W badaniu wykorzystano obiektywne kryteria (zero-jedynkowe), w tym umieszczenie wyszukiwarki na stronie, mapy strony, stopki z danymi kontaktowymi oraz możliwości zmiany wielkości czcionki i kolorystyki strony (kontrast). Przyjazność dla użytkownika to odpowiednie rozmieszczenie treści na witrynie, zwłaszcza na stronie głównej. Pogrupowanie informacji sprawia, że są one łatwiejsze do odnalezienia przez użytkownika witryny.

Kolejną cechą jest wartość dodana, którą dana witryna dostarcza użytkownikowi. Jest to najbardziej kontrowersyjna część badania, ponieważ istnieją dwa podstawowe podejścia do zarządzania gminami. Pierwsze opiera się wyłącznie na przepisach prawa (*zasada legalizmu*) – Urząd wykonuje wyłącznie zadania, które określone są wprost w Ustawie. Problematyczna jest interpretacja tej Ustawy, ponieważ część z zadań wymieniono ogólnie i nie wprost (np. zakres zadań związanych z obsługą przedsiębiorców). Drugie podejście jest podejściem szerszym – gospodarskim. Gmina/Urząd działa na rzecz mieszkańców i dąży do zaspokojenia potrzeb lokalnej społeczności, co nie wyklucza stosowania zasady legalizmu. Wśród tych potrzeb znajdują się informacje przydatne mieszkańcom (np. materiały z lokalnych uroczystości, interaktywne mapy, materiały wideo, aktualności w gminie) oraz przedsiębiorcom (np. poradniki biznesowe, instrukcje wypełniania formularzy oraz bazy danych).

W wynikach badania *Gmina na 5!* można zaobserwować wyraźny podział w przygotowaniu witryn Internetowych, a co za tym idzie w zarządzaniu gminami, a zwłaszcza w stosowaniu zasady legalizmu. Jest to charakterystyczne dla wszystkich szczebli jednostek samorządu terytorialnego. Zarządzanie zgodne z zasadą legalizmu wiąże się ze spełnieniem pierwszej cechy – użyteczności. Natomiast zarządzanie oparte na zaspokojeniu potrzeb dodatkowo dąży do łatwości obsługi witryny oraz na tworzeniu wartości dodanej dla interesariuszy Urzędu Gminy.

Uwzględniając podział na trzy wymienione cechy witryn (użyteczność, łatwość obsługi i wartość dodana), przygotowano szereg wskazówek, którymi mogłyby kierować się gminy przy zarządzaniu lokalnymi witrynami Internetowymi. Rekomendacje odnoszące się do korespondencji mailowej zawarto w ostatniej i osobnej części rekomendacji.

Użyteczność witryn WWW

Użytkownicy, którzy nie znają dokładnego adresu Internetowego gminy, wpisują jej nazwę w wyszukiwarce i poszukują wyniku. Rekomenduje się, aby oficjalna witryna gminy pojawiała się na samej górze wyników wyszukiwania wraz z dopiskiem, że jest to serwis oficjalny. Użytkownik powinien mieć pewność, że trafił na właściwą witrynę. Jest to szczególnie ważne, jeśli gmina posiada wiele niezależnych serwisów Internetowych, tworzonych dodatkowo przez podmioty prywatne. Pozwala to uniknąć pomyłek oraz ułatwia odnalezienie poszukiwanych informacji. Niejednokrotnie jest to utrudnione, ponieważ istnieją mocno rozbudowane serwisy nieoficjalne (partnerów prywatnych) oraz skromniejsze serwisy oficjalne (Urzędu Gminy).

Użytkownicy zaawansowani (np. biznesowi) posiadają oprogramowanie antywirusowe, które może informować o zagrożeniach związanych z użytkowaniem witryny. Jeżeli oprogramowanie sugeruje opuszczenie strony, taki użytkownik może zrezygnować z jej użytkowania. Dlatego witryna powinna być regularnie sprawdzana przez aktualne oprogramowanie antywirusowe.

Kolejną barierą, jaką może spotkać potencjalny użytkownik, jest brak możliwości odczytania zawartości strony. Dlatego projektanci powinni uwzględnić możliwość zmiany wielkości czcionki oraz zmianę kontrastu wyświetlanych treści. Jest to szczególnie ważne dla osób z wadami wzroku. Dodatkowo, wersja mobilna strony, jest wygodniejsza dla osób korzystających z urządzeń przenośnych (tablety i smartfony). Taka strona pobiera mniej danych, a przez to treść wyświetla się szybciej. Ponadto wersja mobilna jest mniejszym obciążeniem dla budżetu użytkownika. Stąd rekomenduje się tworzenie dodatkowej wersji witryn, przeznaczonych dla użytkowników mobilnych. Przy projektowaniu witryn należy zwrócić uwagę na rozwiązania techniczne. Powodem jest fabryczne oprogramowanie urządzeń, które może nie być przygotowane do odczytania niektórych treści np. multimediów i treści umieszczanych we flashu.

Obecne rozwiązania techniczne pozwalają na automatyczne dostosowanie rozdzielczości witryny oraz przekazywanych treści w zależności od rodzaju urządzeń użytkowników. Jest to ważne w przypadku urządzeń mobilnych ze względu na różną rozdzielczość i wielkość ekranów, a także systemów operacyjnych tych urządzeń. Takie dostosowanie zwiększa komfort użytkowania witryny i może być podstawowym warunkiem umożliwiającym z niej skorzystanie.

Obcokrajowcy, którzy nie znają języka polskiego, mogą napotkać na problem bariery językowej. Dlatego gminy przygraniczne, nastawione na turystów, także gminy nastawione na zagranicznych inwestorów, powinny przygotować wersję wielojęzyczną witryny. Językiem biznesowym i najbardziej uniwersalnym jest język angielski. Dlatego to ten język powinien być tym drugim językiem, w którym przygotowano treść witryny. Ewentualny trzeci i kolejny język powinien uwzględniać specyfikę gminy (położenie geograficzne i powiązania społeczno-gospodarcze). Istnieją trzy podejścia do rozwiązania problemu: tłumaczenie całej witryny, tłumaczenie części witryny oraz wykorzystanie zewnętrznego tłumacza (np. Google).

Ponieważ tłumaczenie całej witryny stwarza bariery organizacyjne, ze względów praktycznych rekomenduje się tłumaczenie co najmniej najważniejszych treści. Oznacza to, że treści, które dotyczą wyłącznie mieszkańców gminy, są mniejszej rangi oraz ulegają szybkiemu przedawnieniu, nie muszą być tłumaczone. Natomiast uniwersalne treści, przydatne zwłaszcza dla turystów i zagranicznych inwestorów, powinny być tłumaczone w całości. Ułatwia to korzystanie z witryny oraz wpływa na wizerunek gminy. Takimi treściami, które powinny być tłumaczone w całości, są dane kontaktowe do poszczególnych wydziałów, instrukcje wypełnienia dokumentów oraz najważniejsze aktualności (w tym kalendarium). Treści te zmieniają się najrzadziej, co ułatwia przygotowanie tłumaczeń.

W celu przygotowania dodatkowych wersji językowych praktykuje się korzystanie z zewnętrznych narzędzi (np. Google Translate). Ze względów praktycznych jest to rekomendowane narzędzie dla mniejszych gmin. Natomiast wszystkie gminy mogą z niego korzystać w przypadku najczęściej zmieniających się treści, zwłaszcza treści o najmniejszej wadze. Umożliwia ono dotarcie do większej ilości odbiorców, zwłaszcza w gminach nastawionych na turystów. Jednocześnie zarządzanie i administrowanie taką witryną wymaga mniejszej ilości zasobów.

Mieszkańcy i przedsiębiorcy zainteresowani są rozwiązaniem konkretnego problemu (najczęściej administracyjnego). Dlatego poszukują oni kontaktu do odpowiednich wydziałów, gdzie mogliby dokonać niezbędnych formalności. Dane te powinny być aktualne oraz pełne (imię i nazwisko pracownika Urzędu, telefon kontaktowy oraz adres mailowy). Podanie danych pracownika jest ułatwieniem w przypadku konieczności ponownego nawiązania kontaktu. Podanie telefonu kontaktowego ułatwia rozwiązanie problemu bez konieczności osobistego stawienia w Urzędzie. Natomiast podanie adresu mailowego jest ważne dla interesantów, którzy z jakiegoś powodu nie mogą lub nie chcą nawiązać kontaktu telefonicznego lub osobistego w godzinach pracy Urzędu. Skrzynka mailowa Urzędu powinna być regularnie sprawdzana, co zapewnia szybszą reakcję na kontakt ze strony interesariuszy.

Kontakt interesanta z Urzędem wiąże się z wymianą dokumentów, które w większości przypadków są ujednolicone (gotowe formularze). Ze względów organizacyjnych użytkownik powinien mieć możliwość pobrania formularzy z witryny gminy oraz wypełnienia tak pobranych dokumentów (pliki edytowalne lub formularze on-line z możliwością przesłania lub wydrukowania). Pozwala to na wcześniejsze przygotowanie niezbędnych dokumentów przed właściwą wizytą w Urzędzie. Dodatkową zaletą plików edytowalnych i e-formularzy jest możliwość wypełnienia formularzy niezbędnych dokumentów na komputerze. Wypełnienie elektroniczne pozwala na kopiowanie treści (np. długich nazw i numerów) oraz ewentualne poprawianie danych bez konieczności przepisywania całości. Ponadto witryna powinna mieć możliwość przesłania dokumentów od użytkownika do Urzędu, co dla wszystkich stron jest praktyczne ze względów organizacyjnych oraz spełnia najnowsze i przyszłe wymagania prawne.

Rekomenduje się stworzenie FAQ (*Frequently Asked Questions / najczęściej zadawanych pytań*) wraz z instrukcją dalszego postępowania. Jest to szczególnie ważne w przypadku bardziej złożonych problemów. Naturalnym miejscem na pytania i odpowiedzi jest zakładka „*jak załatwić sprawę*”. Dla problemów nietypowych i bardziej złożonych przydatne są formularze kontaktowe.

Przeprowadzone badanie wskazało, że witryny Internetowe rzadko spełniają oczekiwania interesariuszy. Prezentowane informacje nie zawsze są kompletne, aktualne i wiarygodne. Dlatego podstawową rekomendacją w tym zakresie jest sporządzenie listy informacji, którymi może być zainteresowany mieszkaniec, przedsiębiorca lub potencjalny inwestor (interesariusz).

Zdroworozsądkowe podejście pozwoliłoby wskazać informacje, które gromadzi i przetwarza miejscowy Urząd Gminy. Dodatkową wartością dodaną witryny są treści otrzymane od innych podmiotów publicznych i prywatnych, co wpływa na ich dostępność dla osób fizycznych i najmniejszych podmiotów gospodarczych. Takimi danymi są na przykład dane statystyczne i informacje o awariach wpływających na jakość życia mieszkańców.

Przy projektowaniu zawartości witryn można wykorzystać burzę mózgów, czyli nieskrępowaną wymianę wiedzy osób, które zajmują się obsługą interesantów. Sugestie mogą napływać również ze strony interesariuszy czyli użytkowników witryn. Jednym ze sposobów maksymalizacji użyteczności witryny jest korzystanie z rankingów. Punktacja w rankingach witryn to nic innego jak zbiór obszarów, które zdaniem osób zajmujących się badaniem, są ważne dla interesantów.

Zamieszczone informacje powinny mieć następujące cechy: pełność, aktualność i wiarygodność informacji. Informacje powinny w pełni wyczerpywać problem i prowadzić do jak najszybszego jego rozwiązania. Muszą być one aktualne pod względem prawnym (zgodność z obowiązującymi ustawami), organizacyjnym (zgodność danych kontaktowych ze stanem faktycznym) oraz praktycznym (informacje, których nie można wykorzystać ze względu na przedawnienie powinny być usuwane lub przenoszone do archiwum). Podanie źródła informacji wpływa na ich wiarygodność (powołanie na Ustawę lub GUS w przypadku danych statystycznych).

Łatwość obsługi witryn WWW

Kolejne edycje badania *Gmina na 5!* wskazują, że witryny Internetowe gmin ulegają ciągłej ewolucji. Wyraźnym trendem jest zwiększanie ilości prezentowanych na stronach treści, zwłaszcza pod wpływem zmieniających się regulacji prawnych. Obserwowany trend posiada dwa oblicza. Z jednej strony użytkownikowi udostępnia się do dyspozycji więcej treści, co można ocenić pozytywnie. Z drugiej strony użytkownik jest obarczany nadmiarem informacji (szumem informacyjnym), co przekłada się na mniejszy komfort użytkowania. Stąd konieczność zarządzania treściami i odpowiedniego ich grupowania.

Część, ze stron głównych witryn, charakteryzuje nadmierna szczegółowość treści. Treści te nie zawsze są odpowiednio pogrupowane i przypominają chaotyczny zbiór informacji. Oznacza to, że użytkownik zmuszany jest do przeczytania wielu informacji, zanim znajdzie te, których w danym czasie poszukuje. W skrajnych przypadkach witryna posiada tylko jedną stronę (główną), a treści przedstawiane są różnymi kolorami. Jest to rozwiązanie najmniej przyjazne użytkownikowi, zniechęca do korzystania z witryny oraz negatywnie wpływa na wizerunek gminy.

Dlatego projektanci witryn powinni trzymać się kilku prostych zasad. Pierwszą z nich jest grupowanie treści (dla mieszkańców, dla przedsiębiorców, dla turystów, Urząd). W ten sposób oddziela się grupy użytkowników i dostosowuje odpowiednie dla nich informacje. Drugą zasadą jest dążenie do intuicyjności – umieszczenia treści tam, gdzie użytkownik, na podstawie doświadczeń z innych witryn, spodziewa się ich znaleźć. Wpisuje się w to umieszczanie menu strony po lewej stronie witryny. Inny układ, choć niejednokrotnie innowacyjny i ciekawy stylistycznie, nie zawsze jest intuicyjny, a przez to stwarza dodatkowe bariery podczas użytkowania.

W szybszym dotarciu do treści pomaga wyszukiwarka. Rekomenduje się umieszczenie jej na górze po prawej stronie witryny. Przy czym większe gminy, z najbardziej rozwiniętymi serwisami, powinny stosować wyszukiwarki własne, dodatkowo oferujące filtrowanie danych. Mniejsze gminy, ze względów praktycznych (implementacja), mogą korzystać z umieszczonej na stronie wyszukiwarki zewnętrznej np. Google.

Korzystanie z rozbudowanych i nietypowych witryn ułatwia „mapa strony”. Natomiast „stopka” pozwala na szybkie znalezienie najważniejszych danych kontaktowych. Tak zwana „stopka” zlokalizowana jest na samym dole witryny i zawiera adres Urzędu, adres poczty elektronicznej, telefon kontaktowy oraz godziny przyjmowania interesantów. Rekomenduje się, aby ikona zmieniająca wielkość i kolor czcionki (kontrast), mapy strony, serwisów społecznościowych, wersji mobilnej i językowej umieszczona była w miejscu łatwym do odnalezienia. Intuicyjnie poszukuje się ich po prawej stronie na górze witryny.

Projektanci witryn coraz częściej przygotowują nietypowe i rozbudowane serwisy. Korzystają z nowych języków programowania, umieszczają dynamiczne treści i multimedia. Starają się zaskoczyć i zaciekawiać użytkownika oraz zyskać uznanie, nastawionej na podążanie za nowinkami technicznymi, opinii publicznej. Obserwowany trend posiada dwa oblicza.

Z jednej strony witryny stają się ciekawsze i nowocześniejsze. Z drugiej strony serwisy wymagają szybszego łącza, co wiąże się z przesyłaniem większej liczby danych. Dodatkowe treści odwracają uwagę od celu wizyty, a przez to witryny stają się mniej przyjazne i intuicyjne dla użytkownika. W tej sytuacji użytkownik i urządzenie, które posiada interesariusz, nie zawsze nadążają za tymi zmianami. Taka witryna, zamiast ułatwiać, wymaga użycia dodatkowych zasobów ze strony użytkownika. Jest to konflikt decydentów i projektantów, podążających za nowościami, z użytkownikami, szukającymi intuicyjnej funkcjonalności. Dlatego starsze i prostsze witryny mogą być bardziej przyjazne dla użytkownika od nowszych i bardziej złożonych serwisów. Stąd rekomenduje się rozważne stosowanie „efektów specjalnych” oraz przemyślane dobieranie stylistyki i kolorystyki witryny.

Zgodnie z oczekiwaniem inwestorów rekomenduje się stosowanie zakładki „invest in”, która zawiera informacje niezbędne potencjalnym inwestorom. Wśród tych informacji najważniejszymi są dostępne lokalizacje przedsiębiorstw (łącznie z nieruchomościami prywatnymi), informacje o chłonności rynku, lokalnym rynku pracy, konkurencji oraz potencjalnych kooperantach.

Dla przedsiębiorców równie ważna jest informacja o wysokościach podatków i opłat lokalnych oraz o planach zagospodarowania przestrzennego. Przy czym plany zagospodarowania powinny być zarówno w wersji tekstowej (szczegółowość) jak również w wersji graficznej (intuicyjność). Powszechnie stosowanymi formatami są pliki PDF i JPG (zalecane jako minimum). Natomiast na najbardziej rozbudowanych witrynach umieszcza się interaktywne mapy, które zawierają dodatkowe warstwy z zaznaczonymi obszarami przemysłowymi, infrastrukturą techniczną oraz bazę przedsiębiorstw i noclegową. Przede wszystkim należy pamiętać o końcowym użytkowniku, który powinien jak najszybciej znaleźć odpowiednie dla niego informacje.

Wartość dodana witryn WWW

Wartość dodana serwisu Internetowego Urzędu Gminy zawiera wszystkie elementy i treści, które wykraczają poza podstawowe funkcje tej witryny. Do podstawowych funkcji zaliczyć można udostępnienie formularzy, przedstawienie danych kontaktowych oraz miejscowych regulacji (w tym wysokości opłat, stawek podatków i planów zagospodarowania przestrzennego). Funkcje te poszerzają przepisy, które promują administrację elektroniczną i dostęp do informacji publicznej (BIP – Biuletyn Informacji Publicznej). Gminy realizujące minimum prawne decydują się wyłącznie na przygotowanie BIP, co tylko w części spełnia podstawowe funkcje witryny.

Ponieważ witryny Internetowe są wizytówkami gmin, coraz więcej decydentów kładzie nacisk na rozwój lokalnych serwisów. Wykraczają one poza minimum prawne związane z tworzeniem tych serwisów, a także poza minimalny zakres zadań, które zobowiązane są realizować gminy. Dodatkowe elementy i treści witryn ułatwiają zarządzanie gminami – poprawiają obieg dokumentów i informacji oraz kontakt mieszkańców i przedsiębiorców z Urzędami. Serwisy te skierowane są na współpracę interesariuszy z urzędnikami. Współpraca ta przekłada się na budowanie społeczeństwa obywatelskiego, a w konsekwencji na rozwój gminy i wzrost poziomu życia jej mieszkańców. Zatem jakość witryny jest odzwierciedleniem tego, co dzieje się wewnątrz gminy, zwłaszcza w obszarze zarządzania strategicznego i relacji władz gminy z interesariuszami.

Co zatem można nazwać wartością dodaną serwisu Internetowego Gminy? Odpowiedzi można szukać w dobrych praktykach, które przedstawiono w niniejszym opracowaniu oraz w poprzednich edycjach badania *Gmina na 5!* Dobre praktyki przedstawiają elementy i treści (innowacje), które wdrożyły najlepsze, pod względem przygotowania witryn, gminy. Treści te, zdaniem badaczy, wpływają pozytywnie na rozwój społeczno-gospodarczy gminy. Zatem jedną z rekomendacji jest otwarcie projektantów witryn i decydentów na doświadczenia innych gmin oraz na współpracę z innowatorami (liderami rankingów).

Z punktu widzenia przedsiębiorstw rekomenduje się utworzenie zakładki przeznaczonej wyłącznie tej grupie użytkowników. Jest to szczególnie ważne dla najmniejszych i najmłodszych przedsiębiorstw, które w sposób bezpośredni wpływają na rozwój gminy. Powstawanie i rozwój lokalnych przedsiębiorstw jest szansą na poprawę warunków życia lokalnej społeczności. W zakładce przeznaczonej dla przedsiębiorców powinny znaleźć się poradniki jak założyć przedsiębiorstwo oraz poradniki z zakresu zarządzania (zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwem).

Informacje te pomocne są dla osób rozpoczynających przygodę z własnym przedsiębiorstwem, zagubionych w gąszczu regulacji i procedur. Osoby te często nie posiadają praktycznej wiedzy z zakresu zarządzania. Dlatego poradniki o finansowaniu, zwłaszcza o finansowaniu bezwrotnym i udzielanym na preferencyjnych warunkach, są cenne dla tej grupy przedsiębiorców. Natomiast dla zewnętrznych inwestorów (pochodzących spoza gminy) atrakcyjnym elementem witryny jest baza potencjalnych lokalizacji (nieruchomości przeznaczonych do sprzedaży lub wydzierżawienia). Baza tych lokalizacji jest jednym z czynników mających wpływ na wybór gminy, w której zainwestuje przedsiębiorstwo. Dlatego jest to element, który ma bezpośredni wpływ na rozwój gminy.

Nierozłączną częścią zakładki, przeznaczonej dla przedsiębiorców, powinny być bazy lokalnych przedsiębiorstw oraz bazy noclegowe i logistyczne. Baza przedsiębiorstw to lista potencjalnych kooperantów, z którymi można nawiązać współpracę. Lokalne powiązania gospodarcze

wpływają na skrócenie czasu dostaw towarów i usług, co sprzyja konkurencyjności przedsiębiorstw. Baza noclegowa ułatwia kontakt lokalnych interesariuszy z partnerami na poziomie globalnym. Sprzyja przemieszczaniu się pracowników przedsiębiorstw, co czyni je bardziej elastycznymi. Natomiast informacja o portach, bocznicach kolejowych oraz magazynach jest magnesem dla potencjalnych inwestorów, którzy mają najbardziej rozbudowane łańcuchy dostaw (eksporterów i importerów).

Zatem w interesie gminy jest informowanie potencjalnych inwestorów o zasobach, które gmina posiada, zwłaszcza wpływających na poprawę atrakcyjności inwestycyjnej. Ponadto witryna powinna umożliwiać zamieszczenie ogłoszeń o prowadzonych rekrutacjach, co przekłada się na poprawę komunikacji przedsiębiorców z osobami poszukującymi pracy. Dla przedsiębiorców atrakcyjne mogą być informacje bezpośrednio skierowane do mieszkańców. Informacje te nie mają z góry przeznaczonego adresata np. kalendarium wydarzeń w gminie. Przykładowa informacja o festynie dla mieszkańców jest propozycją spędzenia czasu. Z kolei dla przedsiębiorstwa jest to szansa sprzedaży usług i produktów oraz promocji. Stąd witryna Internetowa gminy może być miejscem łączącym wiele grup interesariuszy. Dlatego wśród rekomendacji, dla decydentów i projektantów gminnych serwisów internetowych, można znaleźć umieszczenie kalendarium (informacja dla mieszkańców i przedsiębiorstw, a także szansa na promocję gminy) oraz aktualności (informowanie o bieżących problemach i wydarzeniach),

Dobre praktyki, w kontekście wartości dodanej, które zidentyfikowano w badaniach Gmina na 5!, koncentrują się na czterech głównych obszarach takich jak: poprawa kontaktu interesariuszy z Urzędem, promocja gminy, ułatwienia dla interesariuszy oraz budowanie społeczeństwa obywatelskiego. Rekomenduje się, przy projektowaniu serwisu Internetowego gminy, uwzględnianie jak największej liczby elementów tworzących wartość dodaną dla interesariuszy. Ilość tych elementów uzależniona jest od możliwości organizacyjnych i finansowych konkretnej gminy.

Elementem ułatwiającym kontakt interesariuszy z Urzędem może być konto na portalu społecznościowym (Facebook, Youtube, Twitter), newsletter (wydarzenia, awarie, komunikaty dla mieszkańców) oraz aktualności dla mieszkańców (wysokość opłat lokalnych) i przedsiębiorców (wsparcie dla przedsiębiorstw, programy unijne). Kontakt Urzędu z mieszkańcami jest sygnałem dla potencjalnych inwestorów o jakości współpracy i zarządzania gminą. Otwartość Urzędu może świadczyć o podejściu strategicznym i woli współpracy z interesariuszami.

Elementem promującym gminę może być informacja o nagrodach (np. Gmina na 5!), certyfikatach (ISO), odznaczeniach, logo wraz hasłem promującym gminę („gmina przyjazna przedsiębiorcom”), elektroniczny informator, mobilny przewodnik, a także możliwość wysłania e-kartki. Promocja gminy to z jednej strony przyciągnięcie uwagi potencjalnych inwestorów i mieszkańców. Z drugiej strony informacja dla przedsiębiorców i mieszkańców o kierunku rozwoju gminy.

Elementem ułatwiającym dla interesariuszy może być elektroniczne biuro obsługi inwestorów, wirtualna urzędniczka, elektroniczny system rezerwacji wizyt, wirtualne giełdy pracy, elektroniczne poradniki i przewodniki dla przedsiębiorców (zakładanie przedsiębiorstw, zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem, finansowanie, prawo), elektroniczny informator, lokalne okno przedsiębiorczości (kontakt/porady), lokalizacja terenów inwestycyjnych na mapie gminy oraz administracja elektroniczna (elektroniczny obieg dokumentów). Zarówno mieszkańcy jak i przedsiębiorcy podążają za skracaniem procedur oraz za elementami witryn internetowych, które wspierają ich działalność. Dlatego ułatwienia dla interesariuszy to konieczność utrzymania i zwiększania konkurencyjności lokalizacyjnej gminy.

Natomiast elementami budującymi społeczeństwo obywatelskie (interakcja) mogą być ankiety zadowolenia mieszkańców i przedsiębiorców z funkcjonowania w gminie, ankiety jakości obsługi interesantów, e-konsultacje społeczne oraz działania promujące aktywność mieszkańców w rozwoju gminy (ochrona środowiska, wspieranie estetyki i bezpieczeństwa gminy). Ponadto do elementów budujących społeczeństwo obywatelskie zaliczyć można również (rola edukacyjna i informacyjna): informatory z zakresu zarządzania gminą (zakres zadań, zadania zrealizowane

i zadania przeznaczone do realizacji) oraz informatory z danymi statystycznymi (liczba mieszkańców, poziom zamożności) i finansowymi (budżet gminy: wydatki, dochody i nadwyżka operacyjna).

Dane finansowe i statystyczne powinny być przedstawione na tle pozostałych jednostek samorządu terytorialnego wraz z wyjaśnieniem wyraźnych różnic, co zwiększa ich wartość dla potencjalnych odbiorców przekazu. Włączenie mieszkańców w aktywny rozwój gminy sprzyja budowaniu jej konkurencyjności. Jest sygnałem dla przedsiębiorstw, że aktywni mieszkańcy i aktywne władze dążą do wspólnego celu, jakim jest poprawa warunków życia w gminie.

Rekomendacje – mailing

Celem badania, za pomocą korespondencji elektronicznej, było sprawdzenie gotowości Urzędów Gmin do współpracy z potencjalnymi inwestorami. Badanie polegało na wysłaniu, do badanych jednostek samorządu terytorialnego, standardowego listu elektronicznego oraz na ocenie jakości ewentualnej odpowiedzi.

Wyniki badania wskazują na sześć podstawowych typów zachowań urzędników: brak odpowiedzi (1), udzielenie odpowiedzi, iż gmina z różnych powodów nie jest właściwym adresatem korespondencji (2), udzielenie odpowiedzi po wyznaczonym przez badaczy terminie (3), udzielenie niepełnej odpowiedzi (4), udzielenie pełnej odpowiedzi w wyznaczonym przez badaczy terminie (5) oraz zachęcanie interesantów do dalszego kontaktu (6).

Pierwszym typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest brak odpowiedzi na zainicjowany kontakt ze strony interesariuszy. Brak odpowiedzi oznacza całkowite zignorowanie interesanta, który mógłby potencjalnie przynieść gminie i jej mieszkańcom korzyści (miejsca pracy oraz dodatkowe dochody podatkowe). Jest to sygnał dla przedsiębiorców, iż nie warto inwestować w daną gminę. W przypadku dwóch porównywalnych lokalizacji inwestor powinien wybrać tę gminę, która w sposób bardziej aktywny podchodzi do rozwoju lokalnej gospodarki. Dlatego rekomenduje się utworzenie specjalnej komórki (w przypadku większych gmin), które odpowiadałyby za utrzymywanie kontaktu z inwestorami. W przypadku mniejszych gmin zadanie to można powierzyć konkretnym i pojedynczym urzędnikom, którzy mogliby wykonywać także inne zadania, co zwiększyłoby efektywność wykorzystania zasobów. Imienne wskazanie osób, które odpowiadają za kontakt mogłoby przynieść poprawę ilości oraz jakości udzielanych odpowiedzi. Ponadto rekomenduje się niepozostawianie żadnej korespondencji bez odpowiedzi. Dla wielu gmin, z których nadeszły odpowiedzi, jest to rekomendacja oczywista. Niestety dla wciąż licznej grupy gmin, z których odpowiedź nie nadeszła, jest to rekomendacja konieczna.

Drugim typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest udzielanie odpowiedzi, iż Urząd Gminy nie jest właściwym adresatem korespondencji w sprawach, którymi zainteresowani są konkretni interesariusze. Z jednej strony odpowiedzi tego typu są zgodne z prawem i zgodne z podstawowymi zadaniami realizowanymi przez gminy. Z drugiej strony są sygnałem dla potencjalnych inwestorów, że gmina nie jest zainteresowana aktywnym wspieraniem lokalnej gospodarki. Zachowanie takie jest podejściem pasywnym i w globalnej gospodarce skazuje taką gminę na spadek jej atrakcyjności inwestycyjnej. Dlatego rekomenduje się bardziej aktywne podejście do przyciągania do gminy potencjalnych inwestorów. Rekomendowane podejście wpisuje się w tworzenie wartości dodanej dla przedsiębiorców, o którym pisano w części dotyczącej rekomendacji dla tworzenia witryn Internetowych.

Trzecim typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest zbyt długi okres odpowiedzi na korespondencję interesariuszy. W badaniu maili w języku polskim ustalono jako referencyjny okres oczekiwania na odpowiedź wynoszący 14 dni kalendarzowych, a czas ten znany był tylko badaczom, tj. nie został zawarty w wysyłanej wiadomości. Zdaniem badaczy jest on wystarczający do udzielenia pełnej odpowiedzi potencjalnym inwestorom, a przynajmniej wystarczający na nawiązanie z nimi kontaktu. Zdaniem badaczy uniwersalne dane (np. potencjalne lokalizacje, informacje z rynku pracy) powinny oczekiwać na wykorzystanie ich w przyszłości. Skrócenie okresu przygotowania inwestycji wiąże się z obniżeniem jej kosztów oraz wydłużeniem okresu jej użytkowania. Dlatego rekomenduje się jak najszybsze udzielenie odpowiedzi, co może

świadczą o zaangażowaniu urzędników w rozwiązywanie problemów interesariuszy, a co za tym idzie może być kluczem do przyciągnięcia nowych inwestorów do gminy.

Czwartym typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest udzielenie odpowiedzi niepełnych. Oznacza ono, że urzędnicy pomijają niektóre pytania w ogóle się do nich nie odnosząc. Oznacza ono także, że urzędnicy odnoszą się do pytań w niekonwencjonalny sposób, czyniąc odpowiedź niezdatną do wykorzystania. Dlatego rekomenduje się nawiązanie w odpowiedzi do każdego, poruszonego przez interesariuszy, problemu w sposób jak najbardziej użyteczny dla odbiorcy. W przypadku problemów z odpowiedzią rekomenduje się poinformowanie o tym interesanta. Dotyczy to również przypadków, w których za korespondencję odpowiada większa liczba osób. Interesariusz z góry nie wie jakiej ilości maili powinien oczekiwać oraz ile osób faktycznie zaangażowanych jest w jej udzielenie. Rekomenduje się w takich przypadkach poinformowanie adresata o spodziewanych przyszłych odpowiedziach oraz o pełnych danych kontaktowych do osób odpowiedzialnych za dalsze utrzymanie kontaktu (imię i nazwisko, telefon służbowy, adres e-mail). Podanie tych danych powinno być obowiązkowe niezależnie od ilości osób, które udzielają odpowiedzi, co ułatwia nawiązanie dalszego kontaktu.

Piątym typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest nawiązanie kontaktu z interesariuszem w ciągu kilku dni roboczych, odniesienie się do każdego problemu poruszonego przez interesanta, udzielenie tej odpowiedzi w sposób rokujący na dalsze i poprawne ich wykorzystanie oraz podanie pełnych danych kontaktowych. Jest to modelowe i rekomendowane zachowanie urzędników, które stwarza szansę na przyciągnięcie potencjalnego inwestora do gminy.

Szóstym typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest tworzenie wartości dodanej i pozytywnego wizerunku gminy. Wiąże się ono z formą udzielanej odpowiedzi. Część z inwestorów (również badaczy) preferuje oficjalną, krótką i zwięzłą korespondencję. Część z inwestorów (również badaczy) preferuje stosowanie dodatkowych i uniwersalnych form grzecznościowych: „cieszymy się z zainteresowania naszą gminą”, „zachęcamy do zadawania kolejnych pytań”, „jesteśmy gotowi do udzielenia kolejnych odpowiedzi” oraz „zachęcamy do osobistego odwiedzenia gminy”. Ponieważ zidentyfikowano dwie główne grupy adresatów odpowiedzi, rekomenduje się trzecie, pośrednie rozwiązanie. Z jednej strony rekomenduje się miłe i grzeczne powitanie interesanta oraz wyrażenie zadowolenia z zainteresowania gminą. Z drugiej strony utrzymanie zwięzłości wypowiedzi. Również styl odpowiedzi powinien uwzględniać obydwa typy interesantów. Z jednej strony, dla części z interesantów, suchy język wypowiedzi może być stresujący i mało zachęcający. Z drugiej strony zbyt luźne odpowiedzi mogą świadczyć o braku profesjonalizmu urzędników i powodować niepotrzebną irytację interesariuszy.

Dlatego najważniejszą rekomendacją jest zachowanie zdrowego rozsądku. Jeżeli można pomóc interesariuszowi, takiej pomocy należy udzielić. Jeżeli z jakiegoś powodu nie jest to możliwe (np. organizacyjnego), należy o tym interesanta poinformować, dążąc jednocześnie do poprawy tej sytuacji w przyszłości. Dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie gminami rekomendacją jest przeprowadzanie okresowych testów, które sprawdziłyby gotowość Urzędu do kontaktu z potencjalnymi inwestorami. Nic tak nie motywuje urzędników to poprawnej odpowiedzi, jak perspektywa jej odczytania (lub nieodczytania w przypadku braku odpowiedzi) przez bezpośredniego przełożonego lub kierującego Urzędem Gminy.

7. Podsumowanie

Do tegorocznej edycji badania zakwalifikowano gminy, które w rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej otrzymały klasę A lub B. Całość oceny przeprowadzona została przed wyborami samorządowymi w listopadzie 2014 r.

Przeprowadzono dwuetapowe badanie. Pierwszym etapem była ocena oficjalnych witryn internetowych pod kątem funkcjonalności, łatwości znajdowania informacji oraz przydatności dla potencjalnych inwestorów. Część pytań miała charakter bardziej subiektywny i nie została uwzględniona podczas wyznaczania rankingu. Nie obserwuje się znaczących różnic pomiędzy gminami klasy A i B.

W ocenie bezpieczeństwa witryn zdecydowana większość samorządów otrzymała ocenę pozytywną. Wymaga jednak podkreślenia, że dla kwestii bezpieczeństwa nawet pojedyncze przypadki witryn zainfekowanych złośliwym kodem są poważnym problemem, dlatego rekomendowana jest szczególna dbałość o odpowiednie zabezpieczenie samorządowych stron.

Z wyników można wyciągnąć wnioski, że umieszczanie podstawowych informacji o gminie nie stanowi dużego problemu. Większość stron posiadało takie informacje jak dane kontaktowe, godziny pracy czy strukturę organizacyjną. Większe braki widoczne są w kwestii prezentowania treści użytkownikowi. Często witryny mają niespójny lub nieintuicyjny układ, a potrzebne informacje nie są w przejrzysty sposób przekazywane odbiorcy. Problemem wydaje się też niska liczba witryn z informacją w językach obcych, również w języku angielskim. W tym obszarze gminy mają jeszcze wiele do poprawienia oraz ulepszenia. Rekomenduje się również położenie większego nacisku na inne, niż podstawowe informacje. Bowiem w kwestii pomocy inwestorom oraz potencjalnym przedsiębiorcom, nadal odsetek oferujących tego typu treści gmin kształtuje na poziomie zaledwie 50%, bądź mniejszym, z wyjątkiem informacji o terenach inwestycyjnych, gdzie udział ten wynosi 64,18%. Pamiętać należy, że tego typu treści bezpośrednio dotyczą kształtowania miejscowej gospodarki oraz promowania lokalnej przedsiębiorczości.

Drugim etapem było badanie komunikacji elektronicznej. Na adresy e-mail pochodzące z oficjalnych witryn internetowych, przesłane zostały zapytania mailowe. Zastosowano metodę „tajemniczego klienta”, by poszczególne urzędy nie wiedziały, że dana wiadomość została wysłana w celach badawczych. Wysłano dwie różne wersje zapytania – polską i angielską, różniące się między sobą, tak, by niemożliwe było ich wzajemne powiązanie.

Podstawowym problemem okazał się brak odpowiedzi ze strony wielu gmin. Odsetek gmin, które nie nadesłały odpowiedzi kształtował się na poziomie ok. 40% w przypadku języka polskiego, jednak to język angielski okazał się poważnym problemem – odpowiedzi na zapytania nadesłało nie więcej niż 10% badanych gmin. Jest więc to duże pole, na którym urzędy mogą poprawić swoje funkcjonowanie.

Większość gmin podawała informacje typowe dla tego typu zapytań, jak np. te o dostępnych terenach inwestycyjnych. Niestety – informacje mniej typowe, wymagające często większego zaangażowania ze strony odpowiadającego urzędnika, dużo częściej nie zostawały podane. Może to świadczyć o pewnego rodzaju rutynie i schematyczności działań odpowiadającego urzędnika, a także, niestety, braku elastyczności z jego strony i zdolności do wychodzenia naprzeciw nietypowym potrzebom interesanta. Ponadto mała liczba odpowiedzi zawierała zachętę potencjalnych inwestorów do osobistego spotkania z przedstawicielami gminy lub odwiedzenia jednostek dedykowanych obsłudze tego typu interesantów. Powyższe braki wydają się świadczyć o małym zainteresowaniu ze strony urzędników odnośnie realnego zachęcenia interesantów do inwestycji, co może być skutkiem niskiego priorytetu tego typu działań w gminie, bądź małym wpływem postawionych przez władze gminy celów na codzienną pracę podległych im jednostek. W obu przypadkach należy zarekomendować zdecydowane działanie, mające na celu ustalenie właściwych priorytetów oraz implementację bardziej efektywnych mechanizmów zarządzania daną jednostką terytorialną.

Odpowiedzi udzielane na zapytania w języku angielskim w dużo większym stopniu były kompletne pod względem udzielanych informacji. Wynikać to może w dużej mierze z faktu, że w języku angielskim odpowiadały głównie gminy lepiej przygotowane do obsługi inwestorów, a więc posiadające już odpowiednie procedury działania i bardziej kompetentnych pracowników. Jednak również w tym przypadku jedynie niecała połowa odpowiedzi zachęcała do osobistego spotkania. Wydaje się, że w polskich urzędach rola osobistego kontaktu nadal pozostaje niedowartościowana oraz nie jest odbierana jako wartość sama w sobie.

Powyższe wnioski wymagają jednak ważnego uzupełnienia odnośnie kwestii metodologicznych badania. Z uwagi na charakter oceny, do gmin wysłane zostały jedynie pojedyncze wiadomości z konkretnymi zapytaniami. Miało to na celu ocenę pierwszego kontaktu między interesantem a urzędem oraz sprawdzenie, jak szybko możliwe jest uzyskanie potrzebnych informacji w danej gminie. Wziąć należy pod uwagę, że część urzędników mogła nie podawać wszystkich informacji w pierwszej odpowiedzi, mając nadzieję na późniejszą korespondencję z interesantem. Jednak zdaniem Zespołu badawczego optymalną i zalecaną strategią jest poruszenie wszystkich aspektów w pierwszej odpowiedzi oraz ewentualne zachęcenie do dalszego kontaktu i bardziej szczegółowych zapytań, a nie całkowite ignorowanie niektórych pytań interesanta.

Na podstawie wybranych pytań z etapów pierwszego oraz drugiego obliczony został ranking gmin. Ze względu na subtelne różnice pomiędzy różnymi gminami, a także niecałkowitą porównywalność pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego – nie jest jego celem ścisłe pogrupowanie i uszeregowanie gmin pod względem jakości badanych aspektów. Nie nadaje on więc poszczególnym gminom miejsc rankingowych, a wyróżnia jedynie grupę jednostek samorządu wartych naśladowania. W tegorocznym rankingu z grupy 656 przebadanych gmin, 59 uzyskało wyróżnienie „Gmina n 5!”. Warunkiem jego otrzymania było zdobycie ponad połowy punktów możliwych do zdobycia (tj. powyżej 22,5).

Oprócz obliczenia rankingu zaprezentowano przykłady dobrych praktyk, które powinny być zdaniem badaczy naśladowane. Praktyki te, zdaniem badaczy, dobrze wpisują się w ideę skutecznego i efektywnego urzędu wychodzącego naprzeciw potrzebom lokalnego społeczeństwa. Zaprezentowane dobre praktyki rozdzielono na trzy grupy - dotyczące obsługi inwestora, wspierania turystyki oraz sprawnej komunikacji z urzędem. Zaprezentowane narzędzia są jedynie przykładami i nie wyczerpują wszystkich zaobserwowanych w badaniu użytecznych rozwiązań. Zauważyć jednak należy pewną stałość i powtarzalność w porównaniu do badania sprzed roku. Wiele rozwiązań wykorzystanych przez gminy w poprzedniej edycji badania, zostało zaobserwowane również w tym roku. Świadczy to raczej o ewolucyjnym, a nie rewolucyjnym trybie wprowadzania zmian.

Na koniec raportu zaprezentowane zostały rozszerzone rekomendacje, które szczegółowo prezentują podstawowe aspekty działalności, jakie powinny być na uwadze urzędów podczas ich codziennych obowiązków. W sposób bardziej rozbudowany przekazują one zalecenia i wskazówki dla gmin, na jakie cechy witryn internetowych zwracać szczególną uwagę oraz na jakie aspekty komunikacji elektronicznej kłaść większy nacisk.

Tematyka i zakres tegorocznej edycji badania w dużym stopniu pokrywają się z edycją poprzednią. Nadaje to im porównawczy charakter, pozwala odnaleźć pewne trendy, a także pozwala na wzajemne uzupełnianie się wniosków z obu lat. Polskie gminy nieustannie się zmieniają i wydaje się wskazanym, aby tego typu zmiany badać. Zaznaczyć również należy, że ocena przeprowadzona została przed wyborami samorządowymi odbywającymi się w listopadzie 2014 roku, co wyklucza wpływ zmian władz samorządowych na tegoroczne badanie.

Netografia

1. www.lublin.eu - Oficjalny portal internetowy gminy Lublin.
2. www.kalisz.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Kalisz.
3. biznes.jeleniagora.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Jelenia Góra.
4. www.gmina.kolobrzeg.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Kołobrzeg.
5. www.mszczonow.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Mszczonów.
6. www.morawica.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Morawica.
7. www.czestochowa.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Częstochowa.
8. www.swinoujscie.pl/pl - Oficjalny portal internetowy gminy Świnoujście.
9. www.michalowice.malopolska.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Michałowice.
10. www.walcz.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Wałcz.
11. www.rewal.pl/index.php - Oficjalny portal internetowy gminy Rewal.
12. www.oborniki-slaskie.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Oborniki Śląskie.
13. www.muszyna.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Muszyna.
14. www.brenna.org.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Brenna.
15. www.um.olawa.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Oława.
16. www.bedzin.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Będzin.
17. www.swiebodzice.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Świebodzice.
18. www.minsk-maz.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Mińsk Mazowiecki.
19. piaseczno.eu - Oficjalny portal internetowy gminy Piaseczno.
20. www.chorzow.um.gov.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Chorzów.
21. www.tarnowo-podgorne.pl - Oficjalny portal internetowy gminy Tarnowo Podgórne.
22. www.sekap.pl - Oficjalny portal internetowy systemu SEKAP.

Spis rysunków

Rysunek 1. Oficjalny portal internetowy gminy Lublin poświęcona inwestorom i przedsiębiorcom	28
Rysunek 2. Oficjalny portal internetowy gminy Kalisz poświęcony zachętom inwestycyjnym w gminie	29
Rysunek 3. Portal internetowy gminy Jelenia Góra poświęcony zachętom inwestycyjnym w gminie	29
Rysunek 4. Oficjalny portal internetowy gminy Kołobrzeg poświęcony ofercie inwestycyjnej gminy	30
Rysunek 5. Strona otwierająca folder inwestycyjny gminy Mszczonów	31
Rysunek 6. Strona otwierająca folder inwestycyjny gminy Morawica.	31
Rysunek 7. Przewodnik dla inwestora oraz przewodnik dla przedsiębiorcy oferowany przez gminę Częstochowa	32
Rysunek 8. „Kalendarz Przedsiębiorcy” w gminie Michałowice	33
Rysunek 9. Inicjatywa „Gmina Miesiąca” w gminie Wałcz	33
Rysunek 10. Komunikacja wizualna wykorzystana w nawigacji w oficjalnym portalu internetowym gminy Rewal	34
Rysunek 11. Katalog produktów regionalnych – Oborniki Śląskie	35
Rysunek 12. Strona poświęcona turystom – gmina Muszyna	35
Rysunek 13. Baner aplikacji turystycznej gminy Brenna	36
Rysunek 14. Wirtualny Spacer - Oława	36
Rysunek 15. Program wsparcia „Rodzina 3+ górą!” – Będzin	37
Rysunek 16. Forum miasta Świebodzice	38
Rysunek 17. Pytania do burmistrza i odpowiedzi. Gmina Świebodzice	38
Rysunek 18. Ankieta dotycząca zadowolenia z obsługi urzędu miasta. Mińsk Mazowiecki	39
Rysunek 19. „Na co idą moje pieniądze?” Gmina Piaseczno	39
Rysunek 20. Wirtualna urzędniczka – Chorzów	40
Rysunek 21. Kadr z filmu promocyjnego Tarnowo Podgórne – wersja niemiecka.	40
Rysunek 22. Strona konferencji „Odkodowany Biznes Odkodowany Samorząd” – Tarnowo Podgórne	41
Rysunek 23. Fragment strony systemu SEKAP.	41

Spis tabel

Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2014).....	5
Tabela 2. Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim (2014)	17
Tabela 3. Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim (2014)	19
Tabela 4. Metodologia oceny witryn internetowych (2014)	22
Tabela 5. Metodologia oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku polskim (2014)	23
Tabela 6. Metodologia oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku angielskim (2014)	24
Tabela 7. Ranking gmin wyróżnionych tytułem „Gmina na 5” w edycji 2014	25
Tabela 8. Gminy nagrodzone tytułem „Gmina na 5!” w podziale na województwa (2014)	27

Spis wykresów

Wykres 1. Ocena witryn internetowych w 2014r	9
Wykres 2. Ocena witryn internetowych dla gmin klasy A i B (2014)	12
Wykres 3. Odpowiedzi na korespondencję w języku polskim (2014)	16
Wykres 4. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim (2014)	17
Wykres 5. Odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim (2014)	18
Wykres 6. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku angielskim (2014)	19

Aneks

Ranking gmina na 5!

Nazwa gminy	Województwo	Klasa	Ocena witryn internetowych	Ocena maili w języku polskim	Ocena maili w języku angielskim	Ocena ogółem
			15	15	15	45
Oświęcim (1)	małopolskie	A	11	15	15	41
Toruń (1)	kujawsko-pomorskie	A	12	15	13	40
Krosno (1)	podkarpackie	A	12	13	15	40
Katowice (1)	śląskie	A	10	13	15	38
Ostrowiec Świętokrzyski (1)	świętokrzyskie	A	13	11	13	37
Tarnów (1)	małopolskie	A	8	15	13	36
Bydgoszcz (1)	kujawsko-pomorskie	A	11	9	15	35
Mińsk Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	11	9	15	35
Grodzisk Mazowiecki (3)	mazowieckie	A	7	13	15	35
Płońsk (1)	mazowieckie	A	10	11	13	34
Piła (1)	wielkopolskie	A	10	13	11	34
Mielec (1)	podkarpackie	A	12	8	13	33
Kołobrzeg (1)	zachodniopomorskie	A	15	11	7	33
Wrocław (1)	dolnośląskie	A	12	9	11	32
Stryków (3)	łódzkie	B	11	10	11	32
Rydułtowy (1)	śląskie	A	10	11	11	32
Rawicz (3)	wielkopolskie	B	12	9	11	32
Nowy Dwór Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	11	11	9	31
Oława (1)	dolnośląskie	A	11	6	13	30
Szamotuły (3)	wielkopolskie	B	10	7	13	30
Włocławek (1)	kujawsko-pomorskie	A	11	13	5	29
Mragowo (1)	warmińsko-mazurskie	A	14	15	0	29
Rzeszów (1)	podkarpackie	A	9	6	13	28
Lębork (1)	pomorskie	A	12	5	11	28
Bytom (1)	śląskie	A	12	15	0	27
Poznań (1)	wielkopolskie	A	14	6	7	27
Wyszków (3)	mazowieckie	A	9,5	4	13	26,5
Legnica (1)	dolnośląskie	A	12	11	3	26
Nowa Ruda (1)	dolnośląskie	A	8	11	7	26
Chełm (1)	lubelskie	A	6	9	11	26
Łódź (1)	łódzkie	A	13	0	13	26
Trzebinia (3)	małopolskie	A	13	13	0	26
Białystok (1)	podlaskie	A	11	15	0	26

Aneks

Godów (2)	śląskie	B	9	12	5	26
Jelenia Góra (1)	dolnośląskie	A	14	11	0	25
Ząbkowice Śląskie (3)	dolnośląskie	B	14	11	0	25
Zielona Góra (1)	lubuskie	A	13	9	3	25
Ropczyce (3)	podkarpackie	B	7	7	11	25
Radzionków * (1)	śląskie	A	7	7	11	25
Dąbrowa Górnicza (1)	śląskie	A	12	13	0	25
Konin (1)	wielkopolskie	A	12	13	0	25
Wielka Wieś (2)	małopolskie	A	13	11	0	24
Michałowice (2)	małopolskie	B	11	6	7	24
Libiąż (3)	małopolskie	B	11	13	0	24
Rzezawa (2)	małopolskie	B	13	11	0	24
Gdańsk (1)	pomorskie	A	15	0	9	24
Słupsk (1)	pomorskie	A	13	11	0	24
Wodzisław Śląski (1)	śląskie	A	5	4	15	24
Czerwonak (2)	wielkopolskie	A	13	11	0	24
Krynica-Zdrój * (3)	małopolskie	A	11,5	12	0	23,5
Ruda Śląska (1)	śląskie	A	12,5	11	0	23,5
Świdnica (1)	dolnośląskie	A	14	0	9	23
Biała Podlaska (1)	lubelskie	A	10	13	0	23
Janów Lubelski (3)	lubelskie	B	10	13	0	23
Dębica (1)	podkarpackie	A	12	11	0	23
Mysłowice (1)	śląskie	A	10	13	0	23
Elbląg (1)	warmińsko-mazurskie	A	14	9	0	23
Leszno (1)	wielkopolskie	A	13	10	0	23
Kalisz (1)	wielkopolskie	A	12	11	0	23
Nowy Sącz (1)	małopolskie	A	13,5	9	0	22,5
Barcin (3)	kujawsko-pomorskie	B	9	13	0	22
Sulechów (3)	lubuskie	B	11	0	11	22
Zbąszynek (3)	lubuskie	B	9	13	0	22
Bochnia (1)	małopolskie	A	12	10	0	22
Dobczyce (3)	małopolskie	A	9	13	0	22
Radom (1)	mazowieckie	A	11	11	0	22
Opole (1)	opolskie	A	11	11	0	22
Kędzierzyn-Koźle (1)	opolskie	A	11	11	0	22
Bartoszyce (1)	warmińsko-mazurskie	A	11	11	0	22
Buk (3)	wielkopolskie	A	11	11	0	22
Kórnik (3)	wielkopolskie	A	11	0	11	22
Międzychód (3)	wielkopolskie	B	11	11	0	22

Mosina (3)	wielkopolskie	B	11	11	0	22
Krotoszyn (3)	wielkopolskie	B	9	13	0	22
Piotrków Trybunalski (1)	łódzkie	A	10,5	11	0	21,5
Wałbrzych * (1)	dolnośląskie	A	13	8	0	21
Lubartów (1)	lubelskie	A	8	13	0	21
Myślenice (3)	małopolskie	A	10	11	0	21
Przemysł (1)	podkarpackie	A	10	11	0	21
Kolbuszowa (3)	podkarpackie	B	10	0	11	21
Gdynia (1)	pomorskie	A	12	9	0	21
Racibórz (1)	śląskie	A	12	9	0	21
Koło (1)	wielkopolskie	A	10	11	0	21
Kostrzyn (3)	wielkopolskie	B	12	9	0	21
Kołobrzeg (2)	zachodniopomorskie	A	8	13	0	21
Kalisz Pomorski (3)	zachodniopomorskie	B	10	11	0	21
Żory (1)	śląskie	A	7,5	13	0	20,5
Bolesławiec (1)	dolnośląskie	A	7	13	0	20
Grudziądz (1)	kujawsko-pomorskie	A	11	9	0	20
Gorzów Wielkopolski (1)	lubuskie	A	11	9	0	20
Zduńska Wola (1)	łódzkie	A	10	10	0	20
Kłaj (2)	małopolskie	A	13	7	0	20
Michałowice (2)	mazowieckie	A	7	0	13	20
Sochaczew (1)	mazowieckie	A	11	9	0	20
Krapkowice (3)	opolskie	B	12	8	0	20
Tarnobrzeg (1)	podkarpackie	A	7	13	0	20
Nowa Dęba (3)	podkarpackie	B	12	8	0	20
Łapy (3)	podlaskie	B	6	14	0	20
Sztum * (3)	pomorskie	B	9	0	11	20
Gliwice (1)	śląskie	A	13	7	0	20
Siemianowice Śląskie (1)	śląskie	A	11	9	0	20
Zabrze (1)	śląskie	A	12	5	3	20
Jaworzno (1)	śląskie	A	11	9	0	20
Gierałtowice (2)	śląskie	B	11	9	0	20
Działdowo (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	11	0	20
Środa Wielkopolska (3)	wielkopolskie	A	9	11	0	20
Szczecin (1)	zachodniopomorskie	A	12	5	3	20
Człuchów (1)	pomorskie	A	13	7	0	20
Zamość (1)	lubelskie	A	10,5	9	0	19,5
Brzeszcze (3)	małopolskie	A	8,5	11	0	19,5
Węgrów (1)	mazowieckie	B	7,5	12	0	19,5

Aneks

Polkowice (3)	dolnośląskie	A	11	8	0	19
Głogów (1)	dolnośląskie	A	10	9	0	19
Lubań (1)	dolnośląskie	A	12	7	0	19
Siechnice * (3)	dolnośląskie	A	14	5	0	19
Bielawa (1)	dolnośląskie	A	12	7	0	19
Chełmno (1)	kujawsko-pomorskie	A	12	7	0	19
Lubartów (2)	lubelskie	B	9	10	0	19
Radomsko (1)	łódzkie	A	6	13	0	19
Kraków (1)	małopolskie	A	14	5	0	19
Limanowa (1)	małopolskie	A	8	11	0	19
Siepraw (2)	małopolskie	A	9	10	0	19
Oświęcim (2)	małopolskie	B	8	11	0	19
Milanówek (1)	mazowieckie	A	10	9	0	19
Mława (1)	mazowieckie	A	14	5	0	19
Nowa Sarzyna (3)	podkarpackie	B	8	11	0	19
Świętochłowice (1)	śląskie	A	10	9	0	19
Piekary Śląskie (1)	śląskie	A	10	9	0	19
Pszów (1)	śląskie	B	6	13	0	19
Morawica (2)	świętokrzyskie	B	8	0	11	19
Węgorzewo * (3)	warmińsko-mazurskie	B	6	13	0	19
Komorniki (2)	wielkopolskie	A	14	5	0	19
Opalenica (3)	wielkopolskie	B	10	9	0	19
Koszalin (1)	zachodniopomorskie	A	12	7	0	19
Ustronie Morskie (2)	zachodniopomorskie	A	11	5	3	19
Barlinek (3)	zachodniopomorskie	B	10	9	0	19
Mszczonów (3)	mazowieckie	B	11,5	7	0	18,5
Pszczyna (3)	śląskie	A	8,5	10	0	18,5
Zgorzelec (1)	dolnośląskie	A	11	4	3	18
Polanica-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	8	10	0	18
Góra (3)	dolnośląskie	B	11	7	0	18
Biłgoraj (1)	lubelskie	A	9	9	0	18
Parczew (3)	lubelskie	B	10	8	0	18
Sieradz (1)	łódzkie	B	8	10	0	18
Kęty (3)	małopolskie	A	9	9	0	18
Wadowice (3)	małopolskie	A	5	13	0	18
Jerzmanowice-Przegonia (2)	małopolskie	B	11	7	0	18
Spytkowice (2)	małopolskie	B	9	6	3	18
Spytkowice * (2)	małopolskie	B	8	10	0	18
Ciechanów (1)	mazowieckie	A	11	7	0	18

Reda (1)	pomorskie	A	9	9	0	18
Chorzów (1)	śląskie	A	11	7	0	18
Lędziny (1)	śląskie	A	11	7	0	18
Miedźna (2)	śląskie	A	10	8	0	18
Połaniec (3)	świętokrzyskie	A	11	7	0	18
Luboń (1)	wielkopolskie	A	9	9	0	18
Ostrów Wielkopolski (1)	wielkopolskie	A	11	7	0	18
Biesiekierz (2)	zachodniopomorskie	B	7	11	0	18
Chrzanów (3)	małopolskie	A	8,5	9	0	17,5
Żyrardów (1)	mazowieckie	A	8,5	9	0	17,5
Dzierżoniów (1)	dolnośląskie	A	12	5	0	17
Kowary (1)	dolnośląskie	A	10	7	0	17
Świecie (3)	kujawsko-pomorskie	A	10	7	0	17
Dęblin (1)	lubelskie	B	8	9	0	17
Wschowa * (3)	lubuskie	B	10	7	0	17
Wieliczka (3)	małopolskie	A	10	7	0	17
Bochnia (2)	małopolskie	B	8	9	0	17
Tymbark (2)	małopolskie	B	8	9	0	17
Skrzyszów (2)	małopolskie	B	10	7	0	17
Legionowo (1)	mazowieckie	A	8	9	0	17
Maków Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	9	8	0	17
Sierpc (1)	mazowieckie	A	12	5	0	17
Namysłów (3)	opolskie	A	8	9	0	17
Dobrzeń Wielki (2)	opolskie	A	10	7	0	17
Ujazd (3)	opolskie	B	10	7	0	17
Siemiatycze (1)	podlaskie	A	10	7	0	17
Sopot (1)	pomorskie	A	8	9	0	17
Jastrzębie-Zdrój (1)	śląskie	A	10	7	0	17
Łaziska Górne (1)	śląskie	A	8	9	0	17
Bobrowniki (2)	śląskie	A	9	8	0	17
Czechowice-Dziedzice (3)	śląskie	A	8	9	0	17
Mszana (2)	śląskie	B	10	0	7	17
Kielce (1)	świętokrzyskie	A	12	5	0	17
Strawczyn (2)	świętokrzyskie	B	10	7	0	17
Lidzbark Warmiński (1)	warmińsko-mazurskie	A	8	9	0	17
Suchy Las (2)	wielkopolskie	A	10	7	0	17
Kleszczewo (2)	wielkopolskie	A	10	7	0	17
Gostyń (3)	wielkopolskie	A	8	9	0	17
Grodzisk Wielkopolski (3)	wielkopolskie	A	9	8	0	17

Aneks

Kamienna Góra (1)	dolnośląskie	A	9,5	7	0	16,5
Tychy (1)	śląskie	A	11,5	5	0	16,5
Pawłowice (2)	śląskie	A	9,5	7	0	16,5
Miedziana Góra (2)	świętokrzyskie	B	7,5	9	0	16,5
Kraśnik (1)	lubelskie	A	9	7	0	16
Mogilany (2)	małopolskie	A	11	5	0	16
Wolbrom (3)	małopolskie	B	11	5	0	16
Pionki (1)	mazowieckie	A	7	9	0	16
Radzymin (3)	mazowieckie	A	7	9	0	16
Wieliszew * (2)	mazowieckie	B	7	9	0	16
Krościenko Wyżne (2)	podkarpackie	A	5	11	0	16
Jedlicze (3)	podkarpackie	B	8	8	0	16
Łańcut (2)	podkarpackie	B	10	6	0	16
Kosakowo (2)	pomorskie	A	7	9	0	16
Krynica Morska (1)	pomorskie	A	4	12	0	16
Lipnica (2)	pomorskie	B	6	10	0	16
Czeladź (1)	śląskie	A	8	8	0	16
Porąbka (2)	śląskie	A	5	11	0	16
Strumień (3)	śląskie	B	8	8	0	16
Zbrostawice (2)	śląskie	B	9	7	0	16
Lubawa (1)	warmińsko-mazurskie	A	10	6	0	16
Olecko (3)	warmińsko-mazurskie	B	10	6	0	16
Jarocin (3)	wielkopolskie	B	11	5	0	16
Stargard Szczeciński (1)	zachodniopomorskie	A	7	9	0	16
Dębno (3)	zachodniopomorskie	B	13	3	0	16
Golub-Dobrzyń (1)	kujawsko-pomorskie	A	8,5	7	0	15,5
Oleśnica (1)	dolnośląskie	A	10	5	0	15
Lubawka (3)	dolnośląskie	B	6	9	0	15
Syców (3)	dolnośląskie	B	8	7	0	15
Brodnica (1)	kujawsko-pomorskie	A	10	5	0	15
Wólka (2)	lubelskie	B	6	9	0	15
Głowno (1)	łódzkie	B	7	8	0	15
Niepołomice (3)	małopolskie	A	7	8	0	15
Zielonki (2)	małopolskie	A	6	9	0	15
Piastów (1)	mazowieckie	A	4	11	0	15
Siedlce (1)	mazowieckie	A	9	6	0	15
Niemodlin (3)	opolskie	B	6	9	0	15
Miejsce Piastowe (2)	podkarpackie	B	6	9	0	15
Rumia (1)	pomorskie	A	8	7	0	15

Bytów (3)	pomorskie	B	6	9	0	15
Żukowo (3)	pomorskie	B	8	7	0	15
Bieruń (1)	śląskie	A	10	2	3	15
Bestwina (2)	śląskie	A	8	7	0	15
Imielin (1)	śląskie	A	6	9	0	15
Kozy (2)	śląskie	A	6	9	0	15
Wyry (2)	śląskie	A	10	5	0	15
Miasteczko Śląskie (1)	śląskie	B	6	9	0	15
Łazy (3)	śląskie	B	7	8	0	15
Skarżysko-Kamienna (1)	świętokrzyskie	A	10	5	0	15
Szczytno (1)	warmińsko-mazurskie	A	8	7	0	15
Nidzica (3)	warmińsko-mazurskie	B	9	6	0	15
Chodzież (1)	wielkopolskie	A	10	5	0	15
Słupca (1)	wielkopolskie	A	8	7	0	15
Nowy Tomyśl (3)	wielkopolskie	B	12	3	0	15
Pniewy (3)	wielkopolskie	B	8	7	0	15
Stepnica (2)	zachodniopomorskie	A	8	7	0	15
Złocieniec (3)	zachodniopomorskie	B	6	9	0	15
Kamień Pomorski (3)	zachodniopomorskie	B	8	0	7	15
Szczytna (3)	dolnośląskie	A	8,5	6	0	14,5
Psary (2)	śląskie	A	7,5	7	0	14,5
Złotoryja (1)	dolnośląskie	A	11	0	3	14
Lubin (2)	dolnośląskie	A	8	6	0	14
Grębocice (2)	dolnośląskie	A	8	6	0	14
Strzegom (3)	dolnośląskie	A	10	4	0	14
Piechowice (1)	dolnośląskie	A	5	9	0	14
Aleksandrów Kujawski (1)	kujawsko-pomorskie	B	7	7	0	14
Lublin (1)	lubelskie	A	14	0	0	14
Hrubieszów (1)	lubelskie	B	7	7	0	14
Żagań (1)	lubuskie	A	7	7	0	14
Świebodzin (3)	lubuskie	B	6	8	0	14
Międzyrzecz (3)	lubuskie	B	8	6	0	14
Aleksandrów Łódzki (3)	łódzkie	A	9	5	0	14
Ozorków (1)	łódzkie	B	7	7	0	14
Klucze (2)	małopolskie	A	9	5	0	14
Brzesko (3)	małopolskie	B	14	0	0	14
Rabka-Zdrój * (3)	małopolskie	B	6	8	0	14
Ząbki (1)	mazowieckie	A	8	6	0	14
Ostrołęka (1)	mazowieckie	A	10	4	0	14

Aneks

Nadarzyn (2)	mazowieckie	A	7	7	0	14
Białobrzegi (3)	mazowieckie	A	7	7	0	14
Halinów * (3)	mazowieckie	A	9	5	0	14
Rzekuń (2)	mazowieckie	B	7	7	0	14
Radziejówice (2)	mazowieckie	B	6	8	0	14
Góra Kalwaria (3)	mazowieckie	B	7	4	3	14
Radymno (1)	podkarpackie	B	7	7	0	14
Boguchwała * (3)	podkarpackie	B	7	7	0	14
Łomża (1)	podlaskie	A	7	7	0	14
Bielsk Podlaski (1)	podlaskie	B	5	9	0	14
Supraśl (3)	podlaskie	B	7	7	0	14
Jasienica (2)	śląskie	B	4	10	0	14
Myszków (1)	śląskie	B	9	5	0	14
Łodygowice (2)	śląskie	B	5	9	0	14
Hażlach * (2)	śląskie	B	6	8	0	14
Mikołajki (3)	warmińsko-mazurskie	B	7	7	0	14
M.st.Warszawa * (1)	mazowieckie	A	11	2,2	0,5	13,7
Rybnik (1)	śląskie	A	6,5	7	0	13,5
Częstochowa (1)	śląskie	A	13,5	0	0	13,5
Karpacz (1)	dolnośląskie	A	8	5	0	13
Strzelin (3)	dolnośląskie	A	7	6	0	13
Piława Górna (1)	dolnośląskie	A	9	4	0	13
Warta Bolesławiecka (2)	dolnośląskie	A	6	7	0	13
Oborniki Śląskie (3)	dolnośląskie	A	10	3	0	13
Inowrocław (1)	kujawsko-pomorskie	A	13	0	0	13
Chełmża (1)	kujawsko-pomorskie	A	10	3	0	13
Solec Kujawski (3)	kujawsko-pomorskie	A	10	3	0	13
Rejowiec Fabryczny (1)	lubelskie	A	10	3	0	13
Szczerców (2)	łódzkie	B	4	9	0	13
Olkusz (3)	małopolskie	A	6	7	0	13
Skawina (3)	małopolskie	A	6	7	0	13
Świątniki Górne * (3)	małopolskie	A	8	5	0	13
Bolesław (2)	małopolskie	A	6	7	0	13
Skała (3)	małopolskie	B	6	7	0	13
Kocmyrzów-Luborzycza (2)	małopolskie	B	7	6	0	13
Pruszków (1)	mazowieckie	A	5	8	0	13
Piaseczno (3)	mazowieckie	A	10	3	0	13
Raszyn (2)	mazowieckie	A	6	7	0	13
Otwock (1)	mazowieckie	A	6	7	0	13

Końbiew (2)	mazowieckie	B	5	8	0	13
Chrząstowice (2)	opolskie	B	7	6	0	13
Prudnik (3)	opolskie	B	9	4	0	13
Przeworsk (1)	podkarpackie	A	5	8	0	13
Krasne (2)	podkarpackie	B	5	8	0	13
Gorzyce (2)	podkarpackie	B	6	7	0	13
Jastarnia (1)	pomorskie	A	6	7	0	13
Sztutowo (2)	pomorskie	A	6	7	0	13
Bielsko-Biała (1)	śląskie	A	13	0	0	13
Radlin * (1)	śląskie	A	7	6	0	13
Suszec (2)	śląskie	A	6	7	0	13
Ożarówce * (2)	śląskie	A	8	5	0	13
Ogrodzieniec (3)	śląskie	B	6	7	0	13
Krupski Młyn (2)	śląskie	B	4	9	0	13
Kalety (1)	śląskie	B	6	7	0	13
Siewierz (3)	śląskie	B	9	4	0	13
Ożarów (3)	świętokrzyskie	B	8	5	0	13
Biskupiec (3)	warmińsko-mazurskie	B	8	5	0	13
Starachowice (1)	świętokrzyskie	A	12,5	0	0	12,5
Jawor (1)	dolnośląskie	A	12	0	0	12
Kąty Wrocławskie (3)	dolnośląskie	A	12	0	0	12
Radków (3)	dolnośląskie	A	7	5	0	12
Osielsko (2)	kujawsko-pomorskie	A	8	4	0	12
Łuków (1)	lubelskie	A	5	7	0	12
Krasnystaw (1)	lubelskie	B	7	5	0	12
Kleszczów (2)	łódzkie	A	8	4	0	12
Rawa Mazowiecka (1)	łódzkie	A	6	6	0	12
Nowosolna (2)	łódzkie	A	6	6	0	12
Pabianice (2)	łódzkie	B	5	7	0	12
Gorlice (1)	małopolskie	A	4	8	0	12
Zabierzów (2)	małopolskie	A	9	3	0	12
Mszana Dolna (1)	małopolskie	A	5	7	0	12
Chełmek (3)	małopolskie	B	7	5	0	12
Płock (1)	mazowieckie	A	12	0	0	12
Garwolin (1)	mazowieckie	A	6	6	0	12
Słupno (2)	mazowieckie	A	8	4	0	12
Sulejówek * (1)	mazowieckie	A	7	5	0	12
Grójec (3)	mazowieckie	A	7	5	0	12
Garwolin (2)	mazowieckie	B	5	7	0	12

Aneks

Nysa (3)	opolskie	B	12	0	0	12
Kluczbork (3)	opolskie	B	12	0	0	12
Dębica (2)	podkarpackie	A	3	9	0	12
Sejny (1)	podlaskie	A	5	7	0	12
Starogard Gdański (1)	pomorskie	A	9	3	0	12
Władysławowo (1)	pomorskie	A	5	7	0	12
Kobylnica (2)	pomorskie	B	12	0	0	12
Mikołów (1)	śląskie	A	7	5	0	12
Skoczów (3)	śląskie	A	7	5	0	12
Gaszowice (2)	śląskie	B	3	9	0	12
Ełk (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	3	0	12
Dywity (2)	warmińsko-mazurskie	B	10	2	0	12
Kościan (1)	wielkopolskie	A	5	7	0	12
Wągrowiec (1)	wielkopolskie	A	12	0	0	12
Rokietnica (2)	wielkopolskie	A	9	3	0	12
Śrem (3)	wielkopolskie	A	5	7	0	12
Baranów (2)	wielkopolskie	B	7	5	0	12
Stęszew (3)	wielkopolskie	B	7	5	0	12
Margonin (3)	wielkopolskie	B	4	5	3	12
Wałcz (1)	zachodniopomorskie	A	7	5	0	12
Mielno (2)	zachodniopomorskie	A	8	4	0	12
Trzebiatów (3)	zachodniopomorskie	B	12	0	0	12
Będzin (1)	śląskie	A	11,5	0	0	11,5
Świeradów-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	11	0	0	11
Szklarska Poręba (1)	dolnośląskie	B	11	0	0	11
Rypin (1)	kujawsko-pomorskie	B	11	0	0	11
Puławy (1)	lubelskie	A	11	0	0	11
Skwierzyna (3)	lubuskie	B	0	11	0	11
Zielona Góra (2)	lubuskie	B	8	3	0	11
Bełchatów (1)	łódzkie	A	11	0	0	11
Skierniewice (1)	łódzkie	A	11	0	0	11
Konstantynów Łódzki (1)	łódzkie	A	11	0	0	11
Kutno (1)	łódzkie	A	11	0	0	11
Sucha Beskidzka (1)	małopolskie	B	11	0	0	11
Osiek (2)	małopolskie	B	6	5	0	11
Rytro (2)	małopolskie	B	3	8	0	11
Tarnów (2)	małopolskie	B	6	5	0	11
Dąbrowa Tarnowska (3)	małopolskie	B	11	0	0	11
Marki (1)	mazowieckie	A	6	5	0	11

Łomianki (3)	mazowieckie	A	8	3	0	11
Izabelin (2)	mazowieckie	A	11	0	0	11
Łosice (3)	mazowieckie	B	2	9	0	11
Zdzieszowice (3)	opolskie	A	7	4	0	11
Bierawā (2)	opolskie	B	6	5	0	11
Zambrów (1)	podlaskie	A	4	7	0	11
Pruszcz Gdański (1)	pomorskie	A	11	0	0	11
Pruszcz Gdański (2)	pomorskie	A	6	5	0	11
Łeba (1)	pomorskie	A	4	7	0	11
Puck (2)	pomorskie	B	11	0	0	11
Pszczółki (2)	pomorskie	B	5	6	0	11
Sosnowiec (1)	śląskie	A	11	0	0	11
Zawiercie (1)	śląskie	A	11	0	0	11
Boronów (2)	śląskie	B	5	6	0	11
Olsztyn (1)	warmińsko-mazurskie	A	11	0	0	11
Giżycko (1)	warmińsko-mazurskie	A	11	0	0	11
Stawiguda (2)	warmińsko-mazurskie	A	11	0	0	11
Tarnowo Podgórne (2)	wielkopolskie	A	11	0	0	11
Turek (1)	wielkopolskie	A	11	0	0	11
Złotów (1)	wielkopolskie	A	4	7	0	11
Ujście (3)	wielkopolskie	B	7	4	0	11
Kołbaskowo (2)	zachodniopomorskie	A	11	0	0	11
Kobierzyce (2)	dolnośląskie	A	10,5	0	0	10,5
Jelcz-Laskowice (3)	dolnośląskie	B	5,5	5	0	10,5
Zakopane (1)	małopolskie	A	6,5	4	0	10,5
Stronie Śląskie (3)	dolnośląskie	A	10	0	0	10
Środa Śląska (3)	dolnośląskie	B	10	0	0	10
Łądek-Zdrój (3)	dolnośląskie	B	10	0	0	10
Sobótka (3)	dolnośląskie	B	10	0	0	10
Chocianów (3)	dolnośląskie	B	5	5	0	10
Trzebnica (3)	dolnośląskie	B	10	0	0	10
Wąbrzeźno (1)	kujawsko-pomorskie	A	10	0	0	10
Białe Błota (2)	kujawsko-pomorskie	B	10	0	0	10
Nakło nad Notecią (3)	kujawsko-pomorskie	B	10	0	0	10
Tomaszów Lubelski (1)	lubelskie	A	10	0	0	10
Łęknica (1)	lubuskie	A	5	5	0	10
Grybów (1)	małopolskie	B	10	0	0	10
Nowy Targ (1)	małopolskie	B	10	0	0	10
Sękowa (2)	małopolskie	B	5	5	0	10

Aneks

Józefów (1)	mazowieckie	A	10	0	0	10
Serock (3)	mazowieckie	A	10	0	0	10
Tułowice (2)	opolskie	A	5	5	0	10
Gogolin (3)	opolskie	B	10	0	0	10
Łańcut (1)	podkarpackie	A	7	0	3	10
Jarosław (1)	podkarpackie	A	10	0	0	10
Choroszcz (3)	podlaskie	B	10	0	0	10
Puck (1)	pomorskie	A	7	3	0	10
Kolbudy * (2)	pomorskie	A	10	0	0	10
Krokowa (2)	pomorskie	B	7	3	0	10
Pyskowice (1)	śląskie	A	10	0	0	10
Mierzęcice (2)	śląskie	B	10	0	0	10
Szczyrk (1)	śląskie	B	10	0	0	10
Czerwionka-Leszczyny (3)	śląskie	B	10	0	0	10
Czarnków (1)	wielkopolskie	A	5	5	0	10
Swarzędz (3)	wielkopolskie	A	10	0	0	10
Pobiedziska (3)	wielkopolskie	B	10	0	0	10
Ostrzeszów (3)	wielkopolskie	B	10	0	0	10
Murowana Goślina (3)	wielkopolskie	B	10	0	0	10
Dobra (Szcecińska) (2)	zachodniopomorskie	A	3	7	0	10
Szczecinek (1)	zachodniopomorskie	A	5	5	0	10
Goleniów (3)	zachodniopomorskie	B	10	0	0	10
Choszczno (3)	zachodniopomorskie	B	10	0	0	10
Sianów (3)	zachodniopomorskie	B	5	5	0	10
Stare Babice (2)	mazowieckie	A	9,5	0	0	9,5
Chojnów (1)	dolnośląskie	A	5	4	0	9
Kłodzko (1)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Świebodzice (1)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Duszynki-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Kudowa-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Jedlina-Zdrój (1)	dolnośląskie	B	9	0	0	9
Łęczna (3)	lubelskie	A	9	0	0	9
Międzyrzec Podlaski (1)	lubelskie	B	9	0	0	9
Gubin (1)	lubuskie	A	9	0	0	9
Słubice (3)	lubuskie	A	9	0	0	9
Kłodawa (2)	lubuskie	B	9	0	0	9
Pabianice (1)	łódzkie	A	9	0	0	9
Tomaszów Mazowiecki (1)	łódzkie	A	7	2	0	9
Łowicz (1)	łódzkie	A	9	0	0	9

Zator (3)	małopolskie	A	9	0	0	9
Andrychów (3)	małopolskie	A	9	0	0	9
Muszyna (3)	małopolskie	B	9	0	0	9
Brwinów (3)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Brzeg (1)	opolskie	A	9	0	0	9
Stalowa Wola (1)	podkarpackie	A	9	0	0	9
Juchnowiec Kościelny * (2)	podlaskie	B	9	0	0	9
Ustka (1)	pomorskie	A	9	0	0	9
Goczałkowice-Zdrój (2)	śląskie	A	9	0	0	9
Żywiec (1)	śląskie	A	4	5	0	9
Marklowice (2)	śląskie	B	9	0	0	9
Sandomierz (1)	świętokrzyskie	A	9	0	0	9
Kętrzyn (1)	warmińsko-mazurskie	A	5	4	0	9
Iława (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	0	0	9
Braniewo (1)	warmińsko-mazurskie	B	5	4	0	9
Gniezno (1)	wielkopolskie	A	9	0	0	9
Przykona (2)	wielkopolskie	A	6	0	3	9
Kleczew (3)	wielkopolskie	A	4	5	0	9
Oborniki (3)	wielkopolskie	B	6	3	0	9
Wolsztyn (3)	wielkopolskie	B	9	0	0	9
Kościan (2)	wielkopolskie	B	9	0	0	9
Łubowo (2)	wielkopolskie	B	6	3	0	9
Kazimierz Biskupi (2)	wielkopolskie	B	4	5	0	9
Rewal (2)	zachodniopomorskie	A	9	0	0	9
Świnoujście (1)	zachodniopomorskie	A	9	0	0	9
Drawsko Pomorskie (3)	zachodniopomorskie	A	9	0	0	9
Świeszyno (2)	zachodniopomorskie	B	7	2	0	9
Nowogard (3)	zachodniopomorskie	B	9	0	0	9
Knurów (1)	śląskie	A	8,5	0	0	8,5
Jerzmanowa (2)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Długołęka (2)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Czernica (2)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Prochowice (3)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Wołów (3)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Radwanice (2)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Podgórzyn (2)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Wielka Nieszawka (2)	kujawsko-pomorskie	B	7	1	0	8
Kowal (1)	kujawsko-pomorskie	B	8	0	0	8
Świdnik (1)	lubelskie	A	8	0	0	8

Aneks

Radzyń Podlaski (1)	lubelskie	A	8	0	0	8
Stoczek Łukowski * (1)	lubelskie	B	8	0	0	8
Żary (1)	lubuskie	A	8	0	0	8
Kostrzyn nad Odrą * (1)	lubuskie	A	8	0	0	8
Witnica (3)	lubuskie	B	8	0	0	8
Brzeziny * (1)	łódzkie	A	8	0	0	8
Krzeszowice (3)	małopolskie	B	8	0	0	8
Jordanów (1)	małopolskie	B	8	0	0	8
Kamionka Wielka (2)	małopolskie	B	8	0	0	8
Konstancin-Jeziorna (3)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Błonie (3)	mazowieckie	A	5	3	0	8
Wołomin (3)	mazowieckie	A	6	2	0	8
Jasło (1)	podkarpackie	A	8	0	0	8
Ostrów (2)	podkarpackie	A	8	0	0	8
Skórcz (1)	pomorskie	B	8	0	0	8
Słupsk (2)	pomorskie	B	8	0	0	8
Ornontowice (2)	śląskie	A	8	0	0	8
Lubliniec (1)	śląskie	A	8	0	0	8
Jaworze (2)	śląskie	A	8	0	0	8
Łękawica (2)	śląskie	B	8	0	0	8
Dopiewo (2)	wielkopolskie	A	8	0	0	8
Puszczykowo (1)	wielkopolskie	A	8	0	0	8
Świdwin (1)	zachodniopomorskie	A	5	3	0	8
Biały Bór (3)	zachodniopomorskie	B	8	0	0	8
Borne Sulinowo (3)	zachodniopomorskie	B	8	0	0	8
Zawidów (1)	dolnośląskie	A	7,5	0	0	7,5
Bolesławiec (2)	dolnośląskie	B	7,5	0	0	7,5
Kozienice (3)	mazowieckie	A	7,5	0	0	7,5
Lubin (1)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Brzeg Dolny (3)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Bogatynia (3)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Boguszów-Gorce (1)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Wisznia Mała (2)	dolnośląskie	B	7	0	0	7
Ciechocinek (1)	kujawsko-pomorskie	A	7	0	0	7
Janikowo (3)	kujawsko-pomorskie	B	7	0	0	7
Radziejów (1)	kujawsko-pomorskie	B	7	0	0	7
Puchaczów (2)	lubelskie	A	7	0	0	7
Poniatowa (3)	lubelskie	B	7	0	0	7
Ksawerów * (2)	łódzkie	A	7	0	0	7

Działoszyn (3)	łódzkie	B	4	3	0	7
Rawa Mazowiecka (2)	łódzkie	B	7	0	0	7
Alwernia (3)	małopolskie	A	7	0	0	7
Przeciszów (2)	małopolskie	B	7	0	0	7
Żegocina (2)	małopolskie	B	7	0	0	7
Chełmiec (2)	małopolskie	B	7	0	0	7
Lesznowola (2)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Kobyłka (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Sokołów Podlaski (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Czosnów (2)	mazowieckie	B	7	0	0	7
Przasnysz (1)	mazowieckie	B	7	0	0	7
Sanok (1)	podkarpackie	A	7	0	0	7
Solina * (2)	podkarpackie	B	2	5	0	7
Tczew (1)	pomorskie	A	7	0	0	7
Malbork (1)	pomorskie	A	7	0	0	7
Hel (1)	pomorskie	A	7	0	0	7
Rzeczynica (2)	pomorskie	B	7	0	0	7
Tarnowskie Góry (1)	śląskie	A	7	0	0	7
Wojkowice (1)	śląskie	A	7	0	0	7
Sławków * (1)	śląskie	A	7	0	0	7
Zebrzydowice (2)	śląskie	A	4	3	0	7
Chybie (2)	śląskie	A	7	0	0	7
Wilkowice (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Buczkowice (2)	śląskie	B	1	6	0	7
Brenna (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Jejkowice (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Staszów (3)	świętokrzyskie	B	7	0	0	7
Kępno (3)	wielkopolskie	A	7	0	0	7
Chodzież (2)	wielkopolskie	B	7	0	0	7
Police (3)	zachodniopomorskie	A	7	0	0	7
Darłowo (1)	zachodniopomorskie	A	7	0	0	7
Białogard (1)	zachodniopomorskie	A	4	3	0	7
Nowe Warpno (3)	zachodniopomorskie	A	7	0	0	7
Żarów (3)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Kunice (2)	dolnośląskie	B	6	0	0	6
Siekierczyn (2)	dolnośląskie	B	6	0	0	6
Pieńsk (3)	dolnośląskie	B	6	0	0	6
Krośnice (2)	dolnośląskie	B	6	0	0	6
Babimost (3)	lubuskie	B	6	0	0	6

Aneks

Liszki (2)	małopolskie	B	6	0	0	6
Wierzchosławice (2)	małopolskie	B	6	0	0	6
Sułkowice (3)	małopolskie	B	6	0	0	6
Polanka Wielka (2)	małopolskie	B	6	0	0	6
Nieporęt (2)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Ostrów Mazowiecka (1)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Jaktorów (2)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Zielonka (1)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Siedlce (2)	mazowieckie	B	6	0	0	6
Gostynin (1)	mazowieckie	B	6	0	0	6
Leżajsk (1)	podkarpackie	A	6	0	0	6
Lubaczów (1)	podkarpackie	A	6	0	0	6
Czarna (2)	podkarpackie	A	6	0	0	6
Dukla (3)	podkarpackie	B	4	2	0	6
Nisko (3)	podkarpackie	B	6	0	0	6
Iwonicz-Zdrój (3)	podkarpackie	B	6	0	0	6
Hajnówka (1)	podlaskie	A	6	0	0	6
Chojnice (1)	pomorskie	A	6	0	0	6
Kościerzyna (1)	pomorskie	A	6	0	0	6
Ustroń (1)	śląskie	A	6	0	0	6
Świerklany (2)	śląskie	A	6	0	0	6
Wilamowice (3)	śląskie	A	6	0	0	6
Kamienica Polska (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Mstów (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Ostróda (1)	warmińsko-mazurskie	A	6	0	0	6
Nowe Miasto Lubawskie (1)	warmińsko-mazurskie	B	6	0	0	6
Sławno (1)	zachodniopomorskie	A	6	0	0	6
Międzyzdroje (3)	zachodniopomorskie	A	6	0	0	6
Gryfino (3)	zachodniopomorskie	A	6	0	0	6
Kobyłka (2)	zachodniopomorskie	B	6	0	0	6
Zgierz (1)	łódzkie	A	5,5	0	0	5,5
Wisła (1)	śląskie	A	5,5	0	0	5,5
Nowa Sól (1)	lubuskie	A	5	0	0	5
Lubrza (2)	lubuskie	A	5	0	0	5
Łęczycza (1)	łódzkie	A	5	0	0	5
Tuszyn (3)	łódzkie	B	5	0	0	5
Sulmierzyce (2)	łódzkie	B	5	0	0	5
Bukowno (1)	małopolskie	A	5	0	0	5
Łapanów (2)	małopolskie	B	5	0	0	5

Podkowa Leśna (1)	mazowieckie	A	5	0	0	5
Ożarów Mazowiecki (3)	mazowieckie	A	5	0	0	5
Różan (3)	mazowieckie	B	5	0	0	5
Skarbimierz * (2)	opolskie	A	5	0	0	5
Brańsk (1)	podlaskie	A	5	0	0	5
Suwałki (1)	podlaskie	A	5	0	0	5
Grajewo (1)	podlaskie	B	5	0	0	5
Augustów (1)	podlaskie	B	5	0	0	5
Chełm Śląski (2)	śląskie	A	5	0	0	5
Bojszowy (2)	śląskie	B	5	0	0	5
Świerklaniec (2)	śląskie	B	5	0	0	5
Solec-Zdrój (2)	świętokrzyskie	B	5	0	0	5
Górowo Iławeckie (1)	warmińsko-mazurskie	A	5	0	0	5
Gołdap * (3)	warmińsko-mazurskie	B	5	0	0	5
Dziwnów * (3)	zachodniopomorskie	A	5	0	0	5
Tarczyn * (3)	mazowieckie	A	4,5	0	0	4,5
Olsztyn (2)	śląskie	A	4,5	0	0	4,5
Rudna (2)	dolnośląskie	A	4	0	0	4
Włodawa (1)	lubelskie	A	0	4	0	4
Terespol (1)	lubelskie	B	4	0	0	4
Rząśnia (2)	łódzkie	B	4	0	0	4
Trzebownik (2)	podkarpackie	B	4	0	0	4
Głogów Małopolski (3)	podkarpackie	B	4	0	0	4
Kwidzyn (1)	pomorskie	A	4	0	0	4
Cieszyn (1)	śląskie	A	4	0	0	4
Poraj (2)	śląskie	A	4	0	0	4
Sitkówka-Nowiny (2)	świętokrzyskie	A	4	0	0	4
Powidz (2)	wielkopolskie	B	4	0	0	4
Budzyń (2)	wielkopolskie	B	4	0	0	4
Szczawno-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	3	0	0	3
Andrespol (2)	łódzkie	A	3	0	0	3
Dębno (2)	małopolskie	B	3	0	0	3
Herby (2)	śląskie	B	3	0	0	3
Poczesna (2)	śląskie	B	3	0	0	3
Wysokie Mazowieckie (1)	podlaskie	A	2	0	0	2
Wejherowo (1)	pomorskie	A	2	0	0	2
Wasilków (3)	podlaskie	B	1	0	0	1
Rzgów * (3)	łódzkie	A	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne

