

# *Gmina na piątkę!*

Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców

Raport 2015/2016



**Opieka naukowa:** prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska

**Autorzy raportu:** Mariusz Czernecki, Paweł Kasprowicz, Dariusz Knopp, Cezary Olejnik, Anna Skrabek, Magdalena Senderowska, Tomasz Pilewicz

**Zespół badawczy:** Anna Bełkowska, Mariusz Czernecki, Paweł Kasprowicz, Dariusz Knopp, Michał Ludwiczak, Klaudia Markiewicz, Krzysztof Mataczyna, Magdalena Senderowska, Tomasz Pilewicz, Adam Przedpełski, Anna Skrabek, Ivan Zadorizhnyi

**Uwagi prosimy przesyłać na adres:** [skn.par.sgh+badanie.2015@gmail.com](mailto:skn.par.sgh+badanie.2015@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 2016

---

## O autorach



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

*Opiekun Studenckiego Koła Naukowego Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych*

Kierownik Zakładu Otoczenia Biznesu i wicedyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Specjalizuje się w badaniach regionalnych i mikroekonomicznych. Współpracuje ściśle z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Pomysłodawczyni i współautorka ogólnopolskich regionalnych raportów atrakcyjności inwestycyjnej regionów, powiatów i gmin.

Nieprzerwanie pełni funkcję opiekuna naukowego SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych od roku akademickiego 2008/2009.

---



**Paweł Kasprowicz**

*Przewodniczący Studenckiego Koła Naukowego Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych  
Koordynator projektu „Gmina na 5!”*

Absolwent studiów I stopnia oraz student studiów II stopnia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Ekonomia. Od 2014 roku przewodniczący SKN PAR.

Zainteresowania badawcze to ekonomia instytucjonalna, koszty dostosowań, ekonomia sektora publicznego i analizy regionalne.

---



**dr Tomasz Pilewicz**

Manager ds. Relacji z Sektorem Publicznym w Philips w Europie Środkowo-Wschodniej. Doradca Biznesowo-Gospodarczy Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Ekspert ds. Otwartych Innowacji w Akademii Rozwoju Przemysłu S.A.. Absolwent studiów doktoranckich z Ekonomii w specjalności Innowacyjność Gospodarki w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz studiów MBA w Przedsiębiorczości i Innowacjach w Wiedeńskim Uniwersytecie Ekonomii i Biznesu i Politechnice Wiedeńskiej. Rezydent Harvard Business School, Massachusetts Institute of Technology, Boston University oraz Babson College.

---



**mgr inż. Dariusz Knopp**

Wieloletni pracownik sfery budżetowej, w tym również na szczeblu centralnym. Jest doktorantem w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Zainteresowania naukowe to głównie administracja publiczna, w szczególności działalność jednostek samorządu terytorialnego oraz zarządzanie zasobami ludzkimi.

---



**mgr Magdalena Senderowska**

Doktorantka w Instytucie Przedsiębiorstwa Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Jej zainteresowania naukowe obejmują zagadnienia z zakresu rozwoju regionalnego i atrakcyjności inwestycyjnej, a także bezpośrednie inwestycje zagraniczne i zagadnienia dotyczące gospodarki chińskiej. Brała udział w badaniach dotyczących roli przedsiębiorczości gmin w pozyskiwaniu kapitału i badaniach jakości obsługi inwestora, a także roli inwestycji w rozwoju regionów. Współpracuje z Centrum Analiz Regionalnych i Lokalnych.

---

**mgr Mariusz Czernecki**

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej, doktorant SGH. Od 2011 współpracownik Instytutu Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.

Zainteresowania naukowe dotyczą ilościowego podejścia do analiz regionalnych z wykorzystaniem metod statystycznych.

---

**mgr Anna Skrabeł**

Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej na kierunku Metody ilościowe w ekonomii i systemy informacyjne. Obecnie doktorantka SGH w Kolegium Analiz Ekonomicznych.

---

---

Drodzy Czytelnicy!

Mamy przyjemność zaprezentować Państwu siódmy, doroczny Raport „Gmina na 5!”, podsumowujący edycję 2015 *Badania o tym samym tytule, a wykonanego przez Członków Studenckiego Koła Naukowego Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych (SKN PAR), działającego przy Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W celu zapewnienia maksymalnej porównywalności wyników, Badanie zostało przeprowadzone w sposób analogiczny do jego ubiegłej edycji, a jednym z głównych założeń było stworzenie możliwości porównania wyników rok do roku. Podobnie, jak w roku ubiegłym, badanie skupione było wokół kwestii komunikacji elektronicznej urzędów z podmiotami, które próbują uzyskać z ich strony informacje. Badanymi obszarami była komunikacja jednostronna – tj. oficjalne witryny internetowe, jak również za pomocą badania metodą „tajemniczego klienta” komunikacji dwukierunkowej poprzez mailing w języku polskim oraz angielskim.*

*Nim omówione zostaną dalsze kwestie, należy w tym miejscu odnieść się do numeracji *Badania* oraz *Raportu*. Tegoroczne *Badanie* jest kontynuacją serii kolejnych, rocznych edycji *Badania „Gmina na 5!”*, przeprowadzanego od wielu lat przez SKN PAR. Najnowsza edycja, której dotyczy niniejszy Raport, przeprowadzona została w 2015 roku i taką też numerację otrzymała – jest to więc „Edycja 2015” *Badania „Gmina na 5!”*. Natomiast sam Raport powstał już w pierwszej części roku 2016 i w tym też roku został opublikowany – dlatego postanowiono, iż będzie on nosił podtytuł „Raport 2015/2016”.*

*Ubiegły, 2015 rok był dla polskich gmin rokiem szczególnym, rokiem zmian, w którym wiele z nich doświadczyło nowych wyzwań i który dla wielu z nich był swego rodzaju egzaminem. Należy pamiętać, że w drugiej połowie roku 2014, w listopadzie, nastąpiły w Polsce wybory samorządowe. W przypadku wielu gmin – w których władze objęły nowe ekipy rządzące – rok 2015 był tym pierwszym, w który wchodziły posiadając przyznane przez lokalne społeczności mandaty. Rok 2015 był jednak rokiem wyjątkowym także na wyższym szczeblu administracji – wybory prezydenckie w maju 2015 oraz wybory parlamentarne w październiku 2015 – chociaż bezpośrednio nie dotyczyły samorządów – to jednak diametralnie zmieniły klimat polityczny w Polsce. Był to dla samorządów czas zwiększonej niepewności i niestabilności, powiązanej z oczekiwaniem na ustabilizowanie się politycznej sytuacji w kraju i wyklarowanie się kursu, jaki miał obrać nowy parlament oraz rząd.*

*Równocześnie był to też rok, w którym się można było spodziewać się efektów wyborów samorządowych z roku ubiegłego. Poprzednia wersja raportu „Gmina na 5!” opierała się na wynikach badania, które powstały w okresie jeszcze przed wyborami samorządowymi – nie obejmowała też w efekcie działalności podejmowanej przez rządzących w obecnej kadencji. Jednakże czas pomiędzy ukończeniem edycji 2014, a edycją 2015 badania „Gmina na 5!” był okresem, gdy w wielu gminach nowowybrane władze wprowadzały zmiany, reorganizowały zarządzane przez siebie urzędy zgodnie z uważanymi przez siebie za słuszne założeniami. Dlatego, chociaż tegoroczne badanie było kontynuacją badania ubiegłorocznego, to jednak tegoroczne wyniki mogą okazać się wysoce wartościowe, a jeszcze bardziej interesujące mogą okazać się wyniki edycji przyszłorocznej i kolejnych. Pozwolą bowiem one na stworzenie szeregu kolejnych, rocznych ocen, które w efekcie mogą ukazać obraz zmian i prawidłowości powstających przez całą trwającą kadencję władz samorządowych.*

*Pisząc o zmianach, dostosowaniach, czy większej politycznej niestabilności – nie należy jednak zapominać, jakie są podstawowe zadania stawiane przed jednostkami samorządu terytorialnego – w szczególności tymi na stopniu gminnym. Jako reprezentanci lokalnych społeczności, mają za zadanie działać na rzecz dobra jednostek terytorialnych, na których cele stoją – równocześnie powinny podejmować działania nakierowane nie tylko na lokalnych mieszkańców, ale również na podmioty zewnętrzne. Badanie „Gmina na 5!”, jak również podsumowujący je niniejszy Raport, skupione są wokół zagadnień związanych z komunikacją elektroniczną oraz wynikającymi z niej korzyściami wobec mieszkańców, jak również lokalnych przedsiębiorców, zewnętrznych inwestorów czy turystów. Zdaniem Zespołu Badawczego, niezależnie od panującego klimatu politycznego czy bieżących wydarzeń – urzędy gmin powinny dążyć do stałego,*

---

wysokiego standardu obsługi zarówno potencjalnych inwestorów, jak również wszystkich innych podmiotów, chcących nawiązać z danym urzędem współpracę. Dlatego też kwestie polityczne, czy światopoglądowe nie były uwzględniane na żadnym etapie Badania, a prace badawcze miały charakter całkowicie apolityczny. Ocenie podlegała jedynie jakość obsługi interesantów drogą elektroniczną, natomiast interpretacja wyników badań w świetle bieżących wydarzeń politycznych, bądź odniesienie ich do bieżącej sytuacji społecznej nie były przedmiotem Badania.

W celu badania i oceny owych standardów w sposób ciągły, oprócz zastosowania metodyki analogicznej do zastosowanej w edycjach poprzednich, w identyczny sposób dobrano również biorące udział w badaniu jednostki samorządu terytorialnego. Ponownie badanie zostało przeprowadzone jako uzupełnienie wcześniej wykonanych przez Instytut Przedsiębiorstwa SGH badań i skutkujących powstaniem Rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej (PAI), a gminy o najwyższych wynikach – gminy klas A oraz B – zostały ocenione w niniejszym badaniu. Zespół podtrzymuje bowiem opinię, popartą wcześniejszymi obserwacjami i wynikami badań z lat ubiegłych, że w dużej mierze jakość komunikacji elektronicznej skorelowana jest z klasyfikacją gmin dokonywaną w rankingu PAI tj. gminy klas najwyższych generalnie charakteryzują się najwyższą jakością elektronicznej obsługi potencjalnych inwestorów, aczkolwiek należy pamiętać, że jest to jedynie tendencja, natomiast nie oznacza to, że klasa gminy ściśle determinuje jakość prowadzonej przez nią komunikacji elektronicznej, bądź odwrotnie – sama jakość takiej komunikacji nie determinuje ściśle klasy gminy.

Pomimo włożonych w badanie starań odnośnie maksymalizacji jego obiektywności, mamy świadomość, że badaniu podlegały czynniki o silnie jakościowym charakterze. Różnorodność stosowanych przez gminy rozwiązań i ich standardów w obrębie komunikacji elektronicznej sprawia, że nie są to kategorie mogące być w prosty sposób przeliczone na konkretnie uszeregowany ranking dający pełny i stuprocentowy obraz ujętych w nim jednostek. W celu maksymalizacji wiarygodności badania, w zdecydowanej części przeprowadzane jest ono z wykorzystaniem oceny zero-jedynkowej, tj. odpowiedzi na pytanie, czy dany element komunikacji został znaleziony bądź nie, bez dalszej, subiektywnej oceny samej funkcjonalności znalezionych elementów – ta bowiem może być różna, w zależności od danego podmiotu, który z udostępnionych form komunikacji korzysta. Innymi słowy, dwa różne podmioty korzystające z tego samego elementu komunikacji elektronicznej mogą zupełnie w różny sposób odczuwać płynącą z niego użyteczność.

Dlatego pragniemy w tym momencie zaznaczyć, że stworzony w trakcie badania ranking ma jedynie charakter poglądowy, nie powinien być wykorzystywany jako jedyna podstawa podejmowania decyzji inwestycyjnych oraz Zespół Badawczy nie jest w stanie zagwarantować, że każdy użytkownik udostępnianych przez poszczególne gminy kanałów komunikacji będzie subiektywnie postrzegał ich użyteczność w sposób zbieżny z prezentowanym w niniejszym raporcie rankingiem. Wynika z tego również nasze stanowisko, w którym podkreślamy, że celem stworzenia rankingu nie jest ściśle uszeregowanie badanych jednostek od najlepszych do najgorszych, a jedynie zaprezentowanie aktualnych na rok, w którym badanie było prowadzone, wyników przeprowadzonej oceny oraz ogólnych trendów, jak również identyfikacja i promocja napotkanych w czasie badania dobrych praktyk w komunikacji poprzez kanały elektroniczne. Ponadto, naszym zdaniem, wnioski powinny być wyciągane nie tylko na podstawie porównawczej analizy wyników z danego roku – ale również szeregu badań na przestrzeni kilku kolejnych lat, do którego to szeregu z roku na rok, wraz z kolejnymi edycjami Badania, sukcesywnie zbierane są nowe dane.

Podobnie jak metodyka, tak również struktura raportu pozostała w dużej mierze niezmienną w odniesieniu do lat ubiegłych. Pierwszy rozdział stanowi wprowadzenie do badania oraz przedstawienie uwag metodycznych. Nowością jest drugi - jest to opracowanie dotyczące zastosowanej w raporcie metody „tajemniczego klienta”. Rozdział trzeci to podsumowanie wyników otrzymanych z badania komunikacji jednostronnej, czyli oceny oficjalnych witryn internetowych. W rozdziale czwartym podsumowane zostały wyniki oceny mailingu w języku polskim oraz mailingu w języku angielskim. Rozdział piąty prezentuje szczegóły dotyczące uwzględnianych w tworzeniu rankingu kategorii oraz sposobu wyliczania samego rankingu. Rozdział szósty to już od wielu edycji

---

obecna w naszych raportach część opisująca zidentyfikowane w trakcie badań dobre praktyki, które zdaniem Zespołu są warte propagowania, bowiem zwiększającymi użyteczność komunikacji. Rozdział siódmy to rozszerzone rekomendacje odnośnie tworzenia sprawnych kanałów komunikacyjnych przez JST. Zawarta w nim treść jest w naszej opinii uniwersalna i stanowi podsumowanie postulowanych przez nas zaleceń odnośnie prowadzenia komunikacji elektronicznej. Ostatnia część to podsumowanie wniosków z całego badania oraz informacji zawartych we wcześniejszych rozdziałach raportu. Na końcu raportu załączony jest Aneks, w którym zawarta jest tabela zawierająca tegoroczny ranking, wraz z oznaczonymi wyróżnionymi gminami. Pragniemy zaznaczyć, że z uwagi na bezpieczeństwo, szczegółowe dane z Badania, jak również treść rozsyłanych wiadomości mailowych muszą pozostać do wglądu jedynie dla Zespołu Badawczego oraz jego Opiekunów.

W tym miejscu chcielibyśmy podziękować wszystkim osobom, które wspierały Zespół w czasie przeprowadzania Badania. W szczególności nasze podziękowania chcielibyśmy przekazać Opiekunowi naszego Koła Naukowego – Pani Profesor Hannie Godlewskiej-Majkowskiej. To dzięki jej dużemu wsparciu mogliśmy doprowadzić kolejną edycję naszego projektu do końca. Dziękujemy również wszystkim tym, którzy wspomogli naszą inicjatywę, dziękujemy za dobre rady, które otrzymaliśmy. Dziękujemy wszystkim pracownikom Instytutu Przedsiębiorstwa SGH, którzy okazali nam nieocenioną pomoc.

Wszystkim Czytelnikom życzymy przyjemnej lektury. Co roku naszym celem jest promowanie dobrych praktyk, które zarówno wspierają inwestorów, jak i inne podmioty poszukujące publicznej informacji, a które również, odpowiednio wdrożone i wykorzystane, przynoszą wymierne efekty samym jednostkom samorządowym. Mamy nadzieję, że niniejszy Raport będzie stanowił kolejną cegiełkę, którą możemy dołożyć w celu budowania lepszej przyszłości.

Paweł Kasprowicz (przewodniczący SKN PAR) wraz z Zespołem

---

## Spis treści

1. Uwagi metodyczne .....	8
2. „Mystery shopping” w literaturze.....	17
3. Ocena witryn internetowych .....	20
4. Ocena mailingowa gmin klasy A i B .....	37
5. Ranking gmin .....	43
6. Innowacje i dobre praktyki w obszarze inwestycji, turystyki i komunikacji .....	49
7. Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych .....	64
8. Podsumowanie .....	76
Aneks.....	81

## 1. Uwagi metodyczne

Paweł Kasprowicz

### Cele i założenia badawcze

Badanie przeprowadzone zostało w celu oceny jakości elektronicznej obsługi interesanta przez urzędy gmin w Polsce. Główną grupą interesantów, na obsłudze których skupione zostało badanie, byli potencjalni przedsiębiorcy i inwestorzy. Jednakże obejmowało ono również większy zakres obsługi elektronicznej ze strony poszczególnych urzędów, a powiązany z szerszym pojętym aspektem społeczno-ekonomicznym funkcjonowania badanych jednostek samorządu terytorialnego.

Do badania zostały wytypowane gminy najbardziej atrakcyjne inwestycyjnie w Polsce, w oparciu o opracowany przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie ranking Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej dla Gospodarki Narodowej – PAI. Spośród wszystkich gmin poddanych klasyfikacji w ramach rankingu PAI, do badania „Gmina na 5!” zostały wybrane gminy, które dostały najwyższe klasy potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej, tj. klasy A oraz B. Łącznie próba badawcza liczyła 656 gminy, co stanowi około 26% łącznej liczby 2478 gmin w Polsce.

Na dodatkowe wyjaśnienie zasługuje kwestia Warszawy. Miasto to, z uwagi na stołeczny charakter oraz ustrój regulowany odrębną ustawą, zostało przebadane i zakwalifikowane do rankingu na odrębnych zasadach. Wg ustawy z dnia 15 marca 2002 r. o ustroju miasta stołecznego Warszawy<sup>1</sup> (wraz z późniejszymi zmianami) miasto stołeczne Warszawa stanowi gminę mającą status miasta na prawach powiatu. Jednakże, biorąc pod uwagę sposób funkcjonowania miasta stołecznego oraz możliwość występowania uwarunkowań organizacyjnych będących pozostałością wcześniejszego ustroju Warszawy, gdy stanowiła ona związek niezależnych gmin, zespół badawczy postanowił potraktować poszczególne dzielnice (łącznie 18) jako osobne jednostki, a nie miasto jako całość. W efekcie łączna liczba przebadanych jednostek wyniosła 673. Zaznaczyć należy, że dzielnice Warszawy są jedynymi jednostkami niebędącymi gminami, które zostały ocenione w badaniu. Na potrzeby badania, jak również na potrzeby niniejszego raportu, w prezentowanych analizach dzielnice Warszawy będą traktowane jako oddzielne jednostki, na równi z jednostkami na poziomie gminnym, a ilekroć raport wspomina o „gminach”, należy pamiętać, że autorzy mają również na uwadze przebadane dzielnice miasta stołecznego Warszawy, jeśli nie zaznaczono inaczej.

### Próba badawcza<sup>2</sup>

Badaniu poddane zostały gminy klas A oraz B wg raportu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej dla Gospodarki Narodowej opracowanego przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Najbardziej liczną grupę stanowiły gminy województwa śląskiego (105 gmin), natomiast najmniej liczną grupą były gminy województwa świętokrzyskiego (13 gmin). Szczegóły dotyczące liczebności gmin w podziale na województwa i klasy prezentuje Tabela 1.

Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2015)

Województwo	Liczba gmin klasy A	Liczba gmin klasy B	Liczba gmin ogółem
Dolnośląskie	51	27	78
Kujawsko-Pomorskie	14	11	25
Łódzkie	21	10	31
Lubelskie	17	13	30

<sup>1</sup> Dz.U. 2002 nr 127 poz. 1087

<sup>2</sup> W całości niniejszego podrozdziału określenie „gmina” odnosi się do miasta stołecznego Warszawy jako całości.



## Uwagi metodyczne

Lubuskie	9	9	18
Małopolskie	34	35	69
Mazowieckie	56	14	70
Opolskie	10	8	18
Podkarpackie	18	11	29
Podlaskie	7	10	17
Pomorskie	25	10	35
Śląskie	67	38	105
Świętokrzyskie	8	5	13
Warmińsko-Mazurskie	16	6	22
Wielkopolskie	33	24	57
Zachodniopomorskie	24	15	39
<b>Suma</b>	<b>410</b>	<b>246</b>	<b>656</b>

Źródło: opracowanie własne.

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

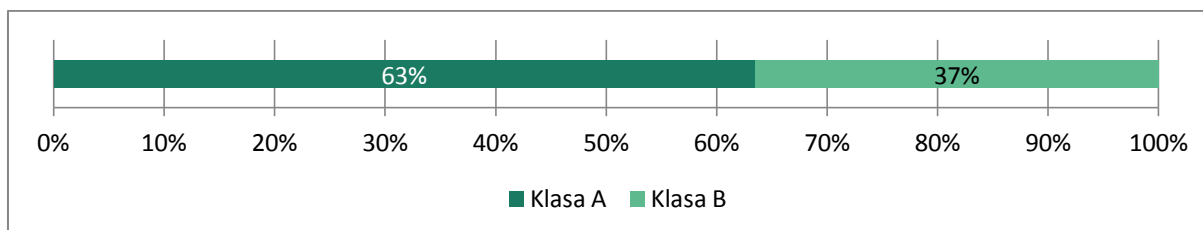
**Tabela 2. Oznaczenie województw w raporcie "Gmina na 5!" (2015).**

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

Źródło: opracowanie własne.

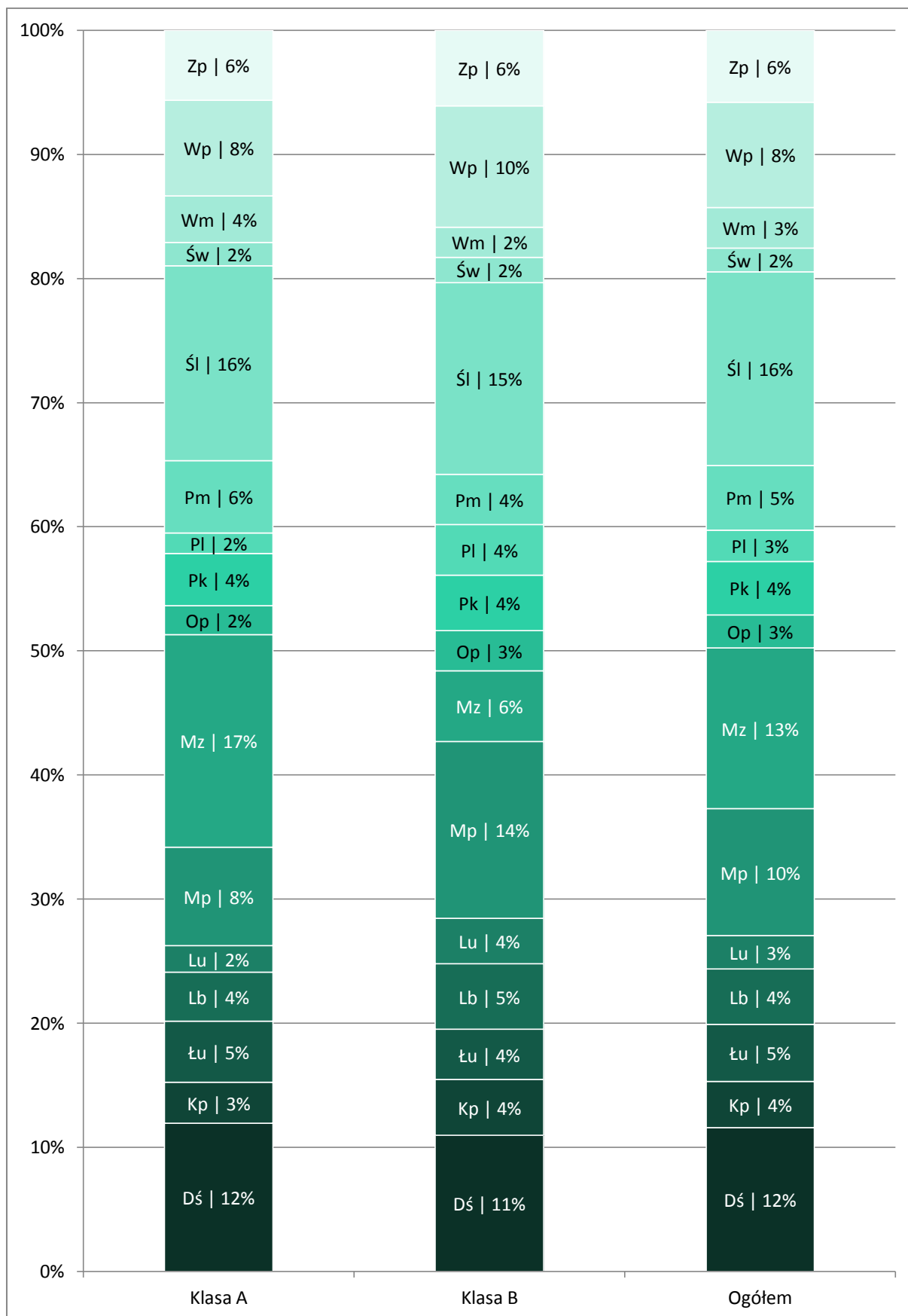
W skali całego kraju większą część badanych gmin stanowiły gminy klasy A (63%), niż gminy klasy B (37%). Podział ten prezentuje Wykres 1. Rozkład gmin poszczególnych klas na województwa kształtował się w podobny sposób dla gmin klasy A, jak również dla gmin klasy B. Największe rozbieżności zaobserwować można w przypadku województwa mazowieckiego, które procentowo ma większy udział wśród gmin klasy A, niż ma to miejsce w przypadku gmin klasy B. Natomiast województwo małopolskie, ma większy udział wśród gmin klasy B, niż klasy A. Szczegóły prezentuje Wykres 2.

**Wykres 1. Udział gmin klasy A i klasy B wśród wszystkich badanych (2015).**



Źródło: opracowanie własne.

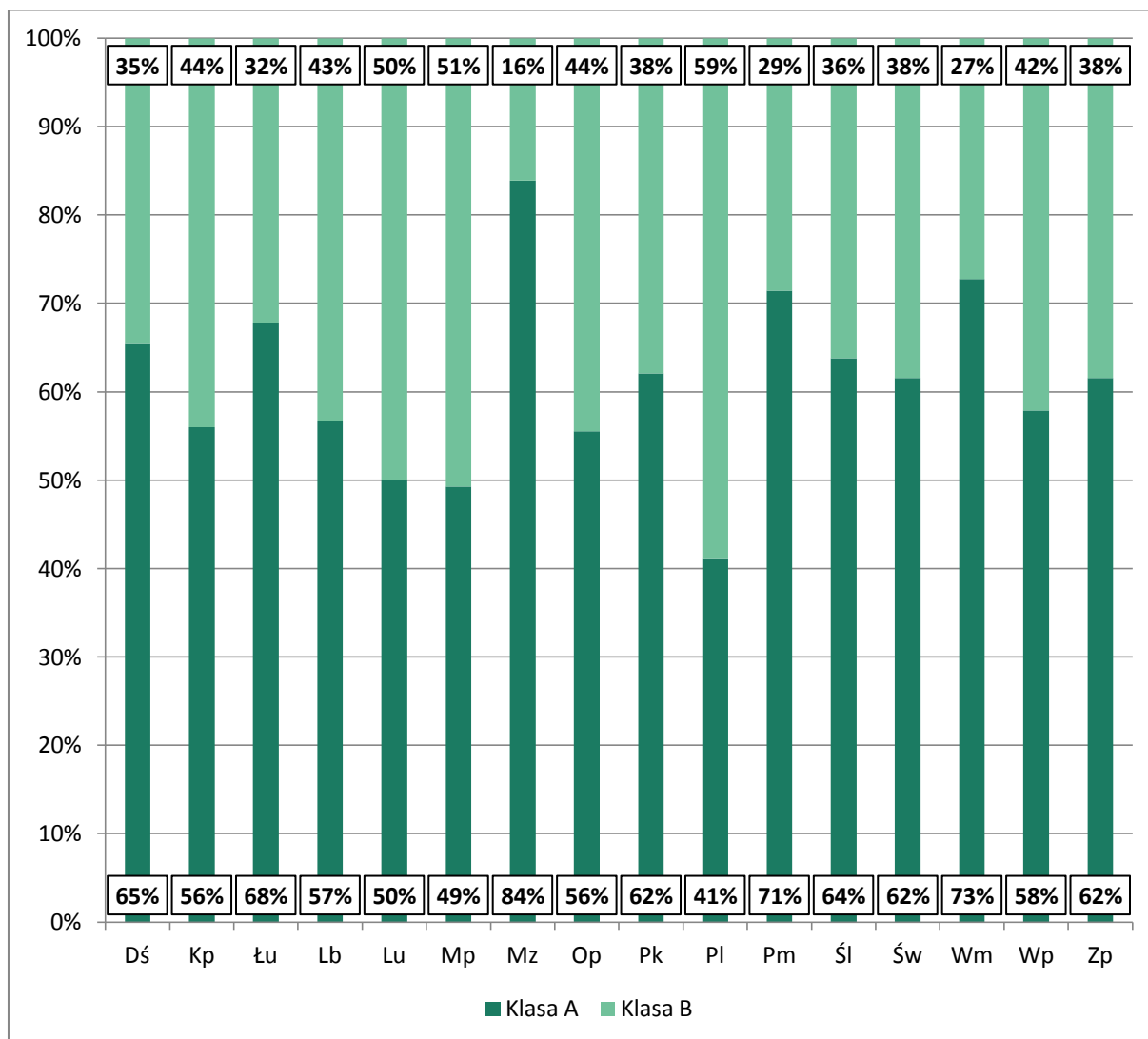
Wykres 2. Udział gmin z poszczególnych województw wśród ogółu zbadanych (2015).



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3. prezentuje natomiast udział gmin klasy A oraz B w każdym z województw. Największy odsetek gmina klasy A występuje wśród badanych gmin województwa mazowieckiego i wynosi 84% (16% gmin klasy B). Natomiast jako województwo, w którym odsetek badanych gmin klasy A jest najmniejszy należy wskazać województwo podlaskie, z którego pochodziło jedynie 41% badanych gmin posiadających klasę A, wobec 59% gmin klasy B.

**Wykres 3. Udział gmin klasy A oraz klasy B w poszczególnych województwach (2015).**



Źródło: opracowanie własne.

W porównaniu z edycją badania z 2014 r. ogólna liczba przebadanych gmin nie zmieniła się i wynosiła 656, a po uwzględnieniu poszczególnych dzielnic w miejsce Warszawy – zbadano 673 jednostki terytorialne. Jednakże z uwagi, że ranking PAI jest regularnie aktualizowany w stosunku do roku ubiegłego, w przypadku części gmin klasyfikacja uległa zmianie, a co za tym idzie nieznacznie zmienił się zakres gmin badanych w badaniu „Gmina na 5!”. Zmiana ta była niewielka, bowiem 621 z 656 badanych w tej edycji gmin pokryło się z edycją poprzednią, natomiast pozostała różnica oznacza, że 35 gmin, które brały udział w badaniu ubiegłorocznym, nie brały udziału w edycji 2015, Oznacza to, że straciły one status gmin klasy A lub gmin klasy B, a zostały zastąpione przez inne, które ten status otrzymały. Rozkład badanych gmin w podziale na województwa w edycji 2014 oraz 2015, wraz z zaznaczonymi zmianami, prezentuje poniższy wykres

**Wykres 4. Liczba badanych gmin w podziale na województwa - porównanie edycji 2014 i 2015.**

Gminy, o które zwiększyła się edycja 2015 względem 2014 – oznaczona kolorem jasnozielonym.  
Gminy, o które zmniejszyła się edycja 2015 względem 2014 – oznaczona kolorem jasnoczerwonym.



Źródło: Opracowanie własne

## Metodologia badania

Tegoroczne badanie zostało przeprowadzone w IV kwartale 2015 r.. Realizacja celu badania została osiągnięta z użyciem dwóch metod badawczych. Pierwszą z nich była ocena użyteczności oficjalnych witryn internetowych, prowadzonych przez badane urzędy gminy, przeprowadzona z wykorzystaniem ankiety. Drugim elementem badania było przeprowadzenie oceny kontaktu drogą elektroniczną z przedstawicielem badanego urzędu z wykorzystaniem metody „tajemniczego klienta” („*mystery shopping*”<sup>3</sup>), polegającej na wcieleniu się w rolę potencjalnego inwestora i kontakcie z badanymi jednostkami bez informowania ich o udziale w badaniu. Metoda ta została wykorzystana w celu osiągnięciu maksymalnie dużej obiektywności badania i otrzymania wyników, na które nie wpływał sam fakt przeprowadzania badania.

Badanie ma charakter jakościowy. Mierzone kategorie charakteryzują się dużą różnorodnością, a oceniane elementy nie są wystandaryzowane w obrębie różnych jednostek samorządu terytorialnego. W celu oceny jakości obsługi przy zachowaniu obiektywności badania wykorzystano ankietę oraz metodę zero-jedynkową. Na podstawie doświadczeń Zespołu Badawczego oraz metodologii stosowanej we wcześniejszych edycjach badania, zostały wybrane kategorie, które charakteryzują wysoką jakość obsługi interesanta, w szczególności potencjalnego inwestora. Ocena poszczególnych kategorii polegała na sprawdzeniu przez Zespół Badawczy, czy przynajmniej jeden element danej kategorii występuje na badanej witrynie internetowej, bądź w badanej odpowiedzi e-mailowej, czy też takiego elementu nie ma. Kategorie służące obliczeniu rankingu nie były oceniane w sposób gradacyjny, bowiem taka ocena mogła skutkować znacznym zwiększeniem subiektywizmu oceny, podczas gdy ocena zero-jedynkowa pozwalała uzyskać wyniki w sposób jak najbardziej obiektywny.

Dobór kryteriów w tegorocznym badaniu był powiązany z kryteriami w latach ubiegłych. W celu zapewnienia porównywalności wyników badań z wynikami badań edycji 2013 oraz 2014 postanowiono, że zmiany w metodologii badania będą miały charakter ewolucyjny, natomiast nie wprowadzano zmian silnie zmieniających istotę badania. W związku z tego typu podejściem zestaw ocenianych kategorii w odniesieniu do badania oficjalnych witryn internetowych został jedynie w niewielkim stopniu zmodyfikowany w stosunku do tego stosowanego w latach ubiegłych. Natomiast z uwagi na charakter badania, zapytania skierowane do urzędów drogą elektroniczną nie mogły pozostać takie same, jak w roku ubiegłym. W efekcie również kryteria stosowane do obliczania rankingu musiały zostać dostosowane. Powielenie wiadomości zbyt zbliżonej do wysłanej w ubiegłorocznej edycji mogłoby skutkować rozpoznaniem przez badane jednostki faktu przeprowadzania badania. Jednakże założenia badania komunikacji drogą elektroniczną pozostały te same, a dotyczą one sprawdzenia z jednej strony szybkości udzielenia odpowiedzi, a z drugiej strony jakości i użyteczności dla interesanta przesłanej odpowiedzi. Te właśnie elementy były głównym przedmiotem oceny w części badania poświęconej komunikacji mailowej zarówno w latach ubiegłych, jak i pozostały nim w opisywanej tutaj edycji badania.

Podstawowe kryteria wyboru ocenianych kategorii, zarówno w badaniu witryn internetowych, jak i odpowiedzi na zapytania przesłane drogą elektroniczną, również były analogiczne w stosunku do lat poprzednich, a są one następujące:

- > istotność
- > mierzalność
- > łatwość oceny odpowiedzi

Istotność wybranych kategorii jest w niniejszym miejscu rozumiana nie w sensie statystycznym, lecz odzwierciedla dobór pytań będących źródłem informacji dla podejmujących próbę kontaktu interesantów. Dobór kategorii oparty został na dotychczasowych doświadczeniach

---

<sup>3</sup> We wcześniejszych edycjach raportu stosowano nazwę „*mystery client*”. W tej wersji, w celu ujednoczenia nazewnictwa, stosowana będzie równoważna nazwa „*mystery shopping*”.

Zespołu Badawczego oraz wiedzy uzyskanej przez Instytut Przedsiębiorstwa SGH w toku prowadzonych badań. Wybór kategorii przeprowadzony został nie tylko pod kątem wyszukiwania dostępnych informacji, ale również sprawdzenia zaangażowania ze strony badanego urzędu, tj. sprawdzenia, czy jest on gotów podjąć niestandardowe kroki w celu zapewnienia wysokiej jakości obsługi interesanta.

Mierzalność badanych kategorii oznacza, że brane są pod uwagę kategorie, które są możliwe do oceny, tj. takie, których ocena wynika z działań podjętych przez badany urząd i takich, które można w miarodajny i wiarygodny sposób ocenić.

Łatwość oceny odpowiedzi powiązana jest z obiektywizmem badania. Jasno wyznaczone kategorie, które zespół badawczy może jednoznacznie ocenić bez narażania oceny na subiektywizm są podstawą rankingu tworzonego w toku niniejszego projektu. Stawiany przez to kryterium cel osiągnięty został poprzez zastosowanie metody zero-jedynkowej, w jednoznaczny sposób pozwalającej ocenić dostępność bądź brak szukanego elementu, bez angażowania subiektywnej oceny członków zespołu badawczego.

Zestaw ocenianych zero-jedynkowo w tegorocznym badaniu kategorii odnośnie oceny oficjalnych witryn internetowych prezentuje lista poniżej:

1. Czy witryna jest bezpieczna tj. nie znajdują się na niej wirusy komputerowe?
2. Czy strona jest dobrze pozycjonowana?
3. Czy istnieje wersja anglojęzyczna?
4. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?
5. Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?
6. Czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym? [ikonka na stronie głównej]
7. Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub/oraz hasło promujące gminę)
8. Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?
9. Czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?
10. Czy strona posiada "mapę serwisu" na stronie głównej?
11. Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?
12. Czy na stronie podany jest adres e-mail do urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu?
13. Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?
14. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?
15. Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/ kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy”?
16. Czy istnieją dane do Project Managera - osoby pośredniczącej w kontaktach pomiędzy gminą a inwestorem?
17. Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub innych terenach inwestycyjnych?
18. Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego?
19. Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie?
20. Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy, link do instrukcji w CEIDG, instrukcja rejestracji działalności gospodarczej)?
21. Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?

22. Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do listy przedsiębiorców działających na terenie gminy?
23. Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?
24. Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?

Dodatkowo arkusz oceny zawierał też pytania otwarte – dotyczące bardziej subiektywnych aspektów oceny, które służyły wyszukiwaniu dobrych przykładów w zarządzaniu oficjalnymi witrynami internetowymi przez poszczególne urzędy, jak również identyfikacji dobrych praktyk ze strony badanych jednostek. Natomiast te subiektywne kryteria nie były brane pod uwagę w przypadku obliczania wartości do rankingu.

Z tegorocznej edycji badania część pytań została usunięta. Były to pytania, które z jednej strony sprawiały problem w ocenie, z drugiej zaś strony zostały uznane za mało użyteczne dla jego wyników. Pierwszą z usuniętych kategorii była ta dotycząca zamieszczenia na stronie elementu, który umożliwiał automatyczne tłumaczenie strony na wybrany język obcy. Automatyczne tłumaczenia bardzo często nie są najwyższej jakości, ponadto niedokładne tłumaczenie może wprowadzać do zamieszczonych informacji błędy. Dlatego w czasie planowania edycji tegorocznej badania zdecydowano o porzuceniu tego kryterium. Kolejnymi kryteriami nie poddawanymi ocenie w niniejszym badaniu były te dotyczące oceny estetyki oraz tego, czy strona jest dla użytkownika „przyjazna”. Nawet pomimo zastosowania kryterium zero-jedynkowego oceny, ocena tych kategorii pozostawała silnie subiektywna, w celu więc poprawy jakości badania nie były one oceniane w edycji 2015. Ostatnim kryterium, którego nie uwzględniono w tegorocznym badaniu było to dotyczące profilu „Invest in”. Było to pytanie nastawione ściśle na identyfikację podstron dla inwestora stworzonych zgodnie ze standardami promowanymi przez Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. (PAIIIZ S.A.). Ubiegłoroczne badanie pokazało, że nie każda strona dla inwestora zatytułowana „Invest In” te standardy spełnia. W efekcie prowadziło to do sytuacji, gdy kategoria ta w pewnym stopniu duplikowała pytanie o „zakładkę dla inwestora/przedsiębiorcy”.

Drugą część badania stanowiła ocena komunikacji dwustronnej, z użyciem poczty elektronicznej, w językach polskim oraz angielskim. Zespół badawczy z uwagi na podejrzenie, iż część z badanych jednostek może rozpoznać badanie, postanowił w tegorocznej edycji nieznacznie zmienić sposób prowadzenia badania, tj. przestać zapytania z użyciem innych domen dla adresów e-mail, niż w latach ubiegłych, w większym stopniu imitujących adresy e-mail, które stosować mogą potencjalni inwestorzy. Zmiana ta prezentuje pewne zaostrenie badania, jednakże w opinii Zespołu Badawczego, w przypadku gminy o dobrych standardach obsługi inwestora, odpowiedzi na zapytania drogą elektroniczną powinny być wysokiej jakości niezależnie, z jakiej domeny potencjalny inwestor wysłał wiadomość. Zestaw ocenianych kryteriów prezentują listy poniżej:

Kryteria oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku polskim:

1. Czas odpowiedzi
2. Czy urzędnik poinformował o dostępnych lokalach do wynajęcia lub kupienia?
3. Czy urzędnik przesłał informacje o przynajmniej jednym lokalu lub wskazał miejsce, gdzie można szukać lokalizacji?
4. Czy wedle wiedzy urzędnika w gminie działają przedsiębiorstwa o podobnym profilu działalności?
5. Czy urzędnik ocenił, jak radzą sobie firmy z sektora w regionie?
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)?

Kryteria oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku angielskim:

1. Czas odpowiedzi
2. Czy urzędnik poinformował o systemie podatkowym w Polsce?
3. Czy urzędnik określił czas potrzebny do uzyskania zezwoleń na prowadzenie działalności hotelarskiej?
4. Czy urzędnik poinformował o istniejących w pobliżu obiektach hotelowych lub gdzie można znaleźć taką informację?
5. Czy urzędnik poinformował o lokalnych warunkach klimatycznych, o które pytał inwestor?
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)?

Niemal wszystkie kategorie w ocenie odpowiedzi na zapytania w językach polskim oraz angielskim oceniane były w sposób zero-jedynkowy. Wyjątek stanowi pytanie o czas odpowiedzi. Jest to kryterium łatwo mierzalne, a odpowiednio dobrane przedziały punktowe w obiektywny sposób zostały zastosowane do oceny wszystkich otrzymanych wiadomości e-mailowych. Na potrzeby rankingu ocena czasu odpowiedzi została dokonana z udziałem tygodniowych przedziałów – odpowiedź nadesłana w terminie do 7 dni, do 14 dni oraz wysłana po 14 dniach. W przypadku braku odpowiedzi w chwili zamknięcia badania – badana jednostka otrzymywała zero punktów w każdej z kategorii oceny mailingu w danym języku.

## Podsumowanie

W edycji 2015 badania „Gmina na 5!” przebadano 656 gmin klas A oraz B, przy czym miasto stołeczne Warszawę badano w rozbiciu na 18 dzielnic, co dało łącznie 673 przebadane jednostki. Jest to identyczna liczba gmin, jak w badaniu ubiegłorocznym. Z badanej grupy gmin 621 podlegało badaniu rok temu, natomiast 35 dopiero w czasie tej edycji należało do grupy gmin klas A i B. Równocześnie taka sama liczba gmin ten status utraciła od czasu poprzedniej edycji badania.

Zestaw kryteriów oceny strony internetowej został nieznacznie zmodyfikowany tak, aby w lepszy sposób oddawał badane aspekty, a równocześnie wyniki były porównywalne z wynikami uzyskanymi w latach ubiegłych. W przypadku zapytań drogą elektroniczną zestaw kryteriów jest odmienny od ubiegłorocznego, jednakże został on stworzony w celu oceny tych samych aspektów – tj. szybkości oraz użyteczności odpowiedzi.

Na podstawie wyników opracowano ranking gmin. Gminy, które uzyskały ponadprzeciętne wyniki oraz zdobyły ponad połowę możliwych do uzyskania punktów – zostały wyróżnione tytułem „Gmina na 5!”. Szczegóły obliczania rankingu zaprezentuje jeden z kolejnych rozdziałów. Wynikiem badania było również zidentyfikowanie i opisanie dobrych praktyk, które zostały napotkane na oficjalnych stronach internetowych w tegorocznej edycji. Szczegóły dotyczące dobrych praktyk również prezentuje oddzielny rozdział niniejszego raportu.



---

## 2. „Mystery shopping” w literaturze

Anna Skrabek

Istnieje szereg metod pozwalających badaczowi pogłębić wiedzę o analizowanym zjawisku społecznym, zrozumieć rynek, zdobyć informacje opisujące konsumentów tudzież pozwalające poznać lepiej ich zachowania nabywcze. Wyróżnia się dwa główne nurty w ramach metod pierwotnych badań marketingowych (zwanymi również terenowymi)<sup>4</sup>: badania ingerujące oraz nieingerujące. W przypadku badań nieingerujących badacz biernie śledzi zstana rzeczywistość, zaś podmiot badany nie jest świadomy tego, że bierze w nim udział. Do badań nieingerujących zalicza się obserwacje, wywiady i sondáže. Obserwacja rozumiana jest jako zamierzone rejestrowanie zjawisk według ustalonego planu badawczego. Obserwacje dzieli się w zależności od poinformowania badanych (wyróżniając jawną i ukrytą), zaangażowania badacza (uczestnicząca bądź nieuczestnicząca) oraz sposobu gromadzenia wyników (kontrolowana oraz niekontrolowana). W przeciwieństwie do badań nieingerujących, podstawowym założeniem badania ingerującego jest kreowanie analizowanego świata w sposób aktywny przez badacza. Rozważając sposoby gromadzenia informacji o charakterze pierwotnym, nie można pominąć metody ankietowej oraz projekcyjnej, pozwalającej ujawnić ukryte cechy respondenta<sup>5</sup>. Główną wadą metody ankietowej jest brak elastycznego podejścia w stosunku do pojedynczej jednostki oraz ryzyko wystąpienia efektu ankieterskiego, czyli niezamierzonego wpływu ankietera na odpowiedzi udzielane przez respondenta, co prowadzi do obciążonych wyników badania. Tym niemniej badanie bazujące na kwestionariuszu ankietowym pozwala na standaryzację otrzymanych rezultatów oraz uogólnienie tychże wniosków na całą populację (zakładając przy tym, że próba została dobrana w sposób losowy).

Rosnąca konkurencja wymusza na przedsiębiorstwach oraz organizacjach sięganie po szereg narzędzi badań marketingowych w celu zdobywania systematycznych informacji o rynku, zestawienia oczekiwań klienta z poziomem faktycznie świadczonych usług przez dany podmiot oraz opracowania standardów jak najlepszej obsługi klienta. Wśród nich wyróżnia się następujące metody obiektywne: obserwację ekspercką, tajemniczego klienta (ang. *mystery shopping*)<sup>6</sup> oraz subiektywne, m.in. wywiad przeprowadzany z klientami czy też analizę skarg na jakość świadczonych usług<sup>7</sup>. Główną różnicę między metodą ekspercką a podejściem tajemniczego klienta stanowi sposób uczestnictwa badacza – biernego w pierwszym przypadku, natomiast aktywnego w drugim. Porównując zaś *mystery shopping* z wywiadem należy podkreślić, że metodę tajemniczego klienta cechuje duży stopień elastyczności co do przeprowadzanej analizy jak też dokładniejsza obserwacja badanej rzeczywistości. Nie można przy tym pominąć, że dużą zaletą badania tajemniczego klienta stanowi dwoisty charakter informacji wynikowej – zarówno ilościowy jak i też jakościowy<sup>8</sup>.

Pierwsze badania metodą tajemniczego klienta datuje się na lata 40. XX wieku, choć dopiero w latach 90. jej popularność znacząco wzrosła. Nie ma jednej definicji metody tajemniczego klienta. Przykładowo *mystery shopping* definiuje się jako „rodzaj badania, w którym audytor (*Mystery Shopper*) wciela się w postać zwykłego klienta, który w trakcie dokonywania zakupu prowadzi obserwacje, a następnie zapisuje je na specjalnym formularzu. Audytor się nie ujawnia, zatem obserwowany nie wie, kiedy jego praca jest monitorowana. Działania tajemniczych klientów są zamierzone i systematyczne”<sup>9</sup>. Douglas wyjaśnia natomiast, że jest to szereg działań podjętych przez badacza zachowującego się jak klient (bądź potencjalny klient), mających na celu monitorowania jakości procesów i procedur w dostarczaniu usług<sup>10</sup>. Deckers kładzie zaś nacisk

---

<sup>4</sup> Rószkiewicz [2002].

<sup>5</sup> Rzemieniak [2012].

<sup>6</sup> W dotychczasowych raportach „Gmina na 5!” stosowano określenie „*mystery client*”.

<sup>7</sup> Liebetruth [2013].

<sup>8</sup> Grieger [2008].

<sup>9</sup> Maison, Noga-Bogomilski [2007].

<sup>10</sup> Douglas [2015].

na istotę całego postępowania, wskazując na gromadzenie danych oraz poprawę jakości świadczonych usług<sup>11</sup>. Dress i Schiller<sup>12</sup> w przeciwieństwie do przytoczonych definicji zwracają uwagę na istotność doboru dobrze wyszkolonych badaczy, zakładając, że ich dobre przygotowanie nie zaburzy wyników całej analizy. Haas natomiast zwraca uwagę, że zastosowanie metody tajemniczego klienta umożliwi opisanie w sposób obiektywny przedmiotu analizy, który jest postrzegany subiektywnie przez uczestników badania<sup>13</sup>. Wielość definicyjna spowodowała, że do lat 90. XX wieku uważano, że metoda tajemniczego klienta balansuje pomiędzy wywiadem, obserwacją a eksperymentem. Dopiero w bieżących pracach uznaje się, że jest to jedna z form badań pierwotnych, zorientowana na klienta, podkreślając przy tym jej obiektywizm<sup>14</sup>. W większości przypadków postrzega się ją jako obserwację ukrytą, uczestniczącą oraz kontrolowaną, choć i od tych zasad zdarzają się wyjątki takie jak np. powiadomienie uczestników badania o dacie rozpoczęcia i zakończenia badania<sup>15</sup>. Metoda ta jest wykorzystywana przede wszystkim w celach:

- > diagnostycznym – weryfikacji poprawności działania procedur w firmie;
- > motywacyjnym – zachęcenia pracowników do ciągłej pracy nad udoskonaleniem własnych kompetencji;
- > porównawczym – porównania konkurencyjności z pozostałymi przedsiębiorstwami działającymi na rynku<sup>16</sup>.

Wszystkie cele łączy chęć poprawy usług świadczonych przez dane przedsiębiorstwo, zadowolenie klienta, co ma skutkować wiernością konsumenta i w długim okresie ma zapewnić sukces firmie. Należy przy tym pamiętać, że badanie przeprowadzone na zlecenie Mystery Shopping Providers Association (MSPA) jako główny powód odejścia klienta wskazuje niezadowolenie z obsługi (68% badanych). Jedynie 14% ankietowanych wskazuje jako przyczynę rezygnacji niezadowolenie z produktu<sup>17</sup>. Należy przy tym pamiętać, że koszty utrzymania klienta są znacznie niższe niż koszty pozyskania nowego.

Badanie z wykorzystaniem techniki tajemniczego klienta charakteryzuje szeroki zakres analizowanej tematyki. Metoda z powodzeniem znalazła zastosowanie w badaniach jakości dostarczanych usług w sektorach finansowym, turystycznym, transportowym, handlowym oraz w administracji państwowej<sup>18</sup>. Badanie wykorzystuje dowolny środek komunikacji między respondentem a badaczem – może to być rozmowa osobista, telefoniczna (ang. *mystery calls*) bądź wysłanie informacji drogą mailową (ang. *mystery mailing*)<sup>19</sup>. Do zalet tej metody należy także dodać zbadanie danej instytucji z perspektywy klienta, uzyskanie dobrej jakości i o dużym zróżnicowaniu informacji, łatwość wnioskowania jak też stosunkowo niskie koszty badania. Ponadto, umożliwia ona ocenienie stanu wiedzy oraz zdolności interpersonalnych pracowników danej organizacji. Słabą stroną badania jest, że pozwala ocenić jedynie bieżący poziom jakości obsługi – badanie cykliczne (eliminujące tę wadę) wiąże się ze wzrostem kosztów badania. Nieadekwatny dobór badaczy może również doprowadzić do zaburzonych wyników. Dotyczy to zarówno ich wykształcenia jak i np. uwzględnienia płci badacza. Hall<sup>20</sup> na podstawie badania jakości obsługi w restauracji wykazuje, że mężczyźni są średnio biorąc chętniej obsługiwani zarówno przez kelnerów jak i przez kelnerki. Natomiast wyżej oceniana jest praca kelnerek. Można przypuszczać, że ta sama sytuacja

<sup>11</sup> Deckers [1999].

<sup>12</sup> Drees, Schiller [2003].

<sup>13</sup> Haas [2002].

<sup>14</sup> Grieger [2008].

<sup>15</sup> Hammill, Fojo [2013].

<sup>16</sup> Wilson [1998].

<sup>17</sup> Rutkowski [2007].

<sup>18</sup> Wilson [1998].

<sup>19</sup> Dobbstein, Windbacher [2007].

<sup>20</sup> Hall [1993].

obserwowana przez kobietę-badacza mogłaby zostać inaczej opisana. Dlatego należy mieć na uwadze, że szereg czynników socjodemograficznych może wywierać wpływ na wynik końcowy badania.

Mystery shopping stanowi również doskonały punkt wyjścia do przeprowadzenia dalszych analiz. Przykładowo, na podstawie oceny jakości obsługi uczestników badania przez pracowników banków zespół badaczy<sup>21</sup> stworzył model regresji logistycznej. Na tej podstawie autorzy z 90% prawdopodobieństwem potrafili stwierdzić, czy klient pozostanie w relacji biznesowej z daną placówką czy też nie przedłuży umowy. Badacze zwracają również uwagę na fakt, że badanie typu mystery shopping może być wykorzystywane jako jedna z metod służących do weryfikacji założonych hipotez<sup>22</sup>. Popularnym obszarem badawczym jest jakość usług świadczonych przez biblioteki. Dzięki badaniu zidentyfikowano nie tylko problem z kontaktem pomiędzy klientem a bibliotekarzami, ale również umożliwiło opracowanie długookresowych strategii mających na celu zachęcenie ludzi do czytelnictwa<sup>23</sup>.

Warto również zaznaczyć, że coraz większym zainteresowaniem cieszy się badanie jakości obsługi klienta przez urzędników gminnych w kontekście metody tajemniczego klienta. Badaniu poddaje się m.in. fachowość i sprawność obsługi, nastawienie pracownika do klienta, funkcjonalność urzędu jak i zgodność obsługi z przyjętymi standardami<sup>24</sup>. W 2009 roku firma Millward Brown SMG/KRC przygotowała ogólnopolskie opracowanie<sup>25</sup>, poświęcone jakości obsługi klientów w 20 wybranych miastach. Na podstawie badania okazuje się, że część urzędników traktuje klienta obcesowo, nie chcąc udzielić mu pomocy (paradoksalnie we wnioskach badania stwierdzono, że urzędnicy są zarówno kompetentni jak i godni zaufania). Smalec<sup>26</sup> wskazuje ponadto, że część urzędów przywiązuje dużą wagę do obsługi klienta w samej siedzibie, zapominając przy tym o dobrej obsłudze klienta drogą telefoniczną bądź też mailową (badanie Urzędu Miejskiego w Strzegomiu). Warto przy tym podkreślić, że część urzędów sama korzysta z metody tajemniczego klienta. Przykładowo w Poznaniu<sup>27</sup> jak i w Gdańsku<sup>28</sup> poddano weryfikacji jakość obsługi w placówkach Informacji Turystycznej, natomiast w gminie Langenegg<sup>29</sup> (położonej w regionie Vorarlberg, Austria) metoda tajemniczego klienta została zastosowana przez władze gminy we współpracy z lokalną wspólnotą gospodarczą WIGE, by zweryfikować jakość obsługi w miejscowych firmach i poprawić rentowność tychże przedsiębiorstw.

Podsumowując, należy stwierdzić, że metoda tajemniczego klienta jest jednym z lepszych narzędzi służących zweryfikowaniu poziomu jakości usług świadczonych przez daną instytucję. Jej głównymi zaletami są obiektywizm oraz elastyczność.

---

<sup>21</sup> Roberts, Campbell [2007].

<sup>22</sup> Torres, Adler, Lehto, Behnke, Miao [2013].

<sup>23</sup> Weng [2010], Vogt [2004].

<sup>24</sup> Smalec [2014].

<sup>25</sup> Mazur [2009].

<sup>26</sup> Smalec [2014].

<sup>27</sup> <dostępne online: <http://www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/3284/raw>, data dostępu: 15.03.2016>.

<sup>28</sup> <dostępne online: [www.gdansk4u.pl](http://www.gdansk4u.pl), data dostępu: 15.03.2016>.

<sup>29</sup> <dostępne online: <http://www.langenegg.at/rundgang/wirtschaft/wige.html>, data dostępu: 15.03.2016>.

### 3. Ocena witryn internetowych

Cezary Olejnik

Witryna internetowa jest łącznikiem Urzędu Gminy z otoczeniem. Do szerokiej grupy interesariuszy zaliczają się między innymi mieszkańcy, turyści oraz przedsiębiorcy (w tym potencjalni inwestorzy). Prawidłowo przygotowana witryna jest cennym źródłem informacji dla użytkowników, pozwala na szybkie znalezienie poszukiwanych informacji oraz jest wizytówką gminy. Dla turystów i potencjalnych inwestorów często stanowi ona pierwsze źródło informacji o gminie. Niemniej duże znaczenie odgrywa ona dla mieszkańców oraz dla przedsiębiorców. Dlatego serwis internetowy Urzędu ma bezpośredni wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy gminy. Stąd niniejsze badanie ma na celu sprawdzenie jakości lokalnych serwisów internetowych. Badanie to, przede wszystkim, przygotowano jest z perspektywy przedsiębiorców, ze szczególnym uwzględnieniem potencjalnych inwestorów. Niezależnie od przyjętej perspektywy, modelowa witryna powinna zawierać uniwersalne elementy, które w równym stopniu dotyczą mieszkańców, turystów oraz przedsiębiorców.

#### Dobór jednostek samorządu terytorialnego oraz kryteriów oceny

Badania nad klasami atrakcyjności inwestycyjnej jednostek samorządu terytorialnego prowadzi między innymi Instytut Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Wyniki tych badań stanowią podstawę wyboru gmin do cyklicznego badania „Gmina na 5!”, realizowanego przez Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych działającego przy Instytucie Przedsiębiorstwa. W edycji 2015 badania „Gmina na 5!” zbadano łącznie 655 witryny Urzędów Gmin oraz 18 witryn dzielnic miasta stołecznego Warszawy. Są to wszystkie gminy klasy A (w tym miasto Warszawa w rozbiciu na dzielnice) oraz wszystkie gminy klasy B (odpowiednio 410 i 246 gmin). Zatem są to gminy o najwyższej atrakcyjności inwestycyjnej (około 26% wszystkich polskich gmin). Dla poszczególnych edycji liczba gmin A oraz B ulega zmianie, co wpływa na porównywalność wyników badań w ujęciu historycznym.

Wśród badanych jednostek znajdują się gminy wiejskie, miejsko-wiejskie oraz gminy miejskie ponieważ klasa gminy nie zależy od jej typu. Począwszy od edycji 2013, gminy klasy A oraz B, stanowią podstawę do badania „Gmina na 5!” Wcześniejsze edycje badania (2011 oraz 2012) dotyczyły wszystkich gmin klasy A (najwyższa) oraz wszystkich gmin klasy F (najniższa). Poprzednie zestawienie pozwoliło na przedstawienie kontrastu w przygotowaniu gminnych serwisów internetowych pomiędzy najbardziej i najmniej atrakcyjnymi dla inwestorów gminami.

Kolejne edycje badania (od 2013 łącznie) skoncentrowano na najsilniejszych gminach, jednocześnie zachowując podział na dwie klasy gmin (obecnie A oraz B). Takie zestawienie ma na celu porównanie dwóch najbardziej atrakcyjnych dla inwestorów klas gmin. Gminy te mają największe szanse na przyciągnięcie nowych inwestorów. Nowa baza gmin potwierdza wcześniejsze wyniki badań, które wskazują na korelację klasy atrakcyjności inwestycyjnej gminy z pozycją w rankingu badania „Gmina na 5!” Zatem im wyższa jest klasa gminy, tym szansa na spełnienie oczekiwań użytkownika witryny jest większa.

Najbardziej atrakcyjne dla inwestorów gminy (klasa A) przygotowały najbardziej rozbudowane serwisy internetowe, o największej użyteczności dla użytkowników (zwłaszcza dla potencjalnych inwestorów). Przy czym różnice pomiędzy klasą A oraz F są o wiele bardziej wyraźne niż różnice pomiędzy klasą A oraz B. Jednocześnie klasa A nie jest gwarantem uzyskania wysokiej pozycji w rankingu badania „Gmina na 5!”, a niższa klasa nie wyklucza wysokiej pozycji. Zatem pozycję w rankingu determinują inne czynniki niż klasa atrakcyjności inwestycyjnej gminy.

Przykładem czynników determinujących pozycję witryny w rankingu może być jakość zarządzania witryną internetową gminy, otwartość Urzędu na otoczenie oraz wymagania stawiane przez interesariuszy (głównie mieszkańców). Wywieranie wpływu przez opinię publiczną (wyborców) dotyczy przede wszystkim obszarów witryny skierowanych do mieszkańców, a także obszarów

o znaczeniu ogólnym (uniwersalnym dla różnych grup użytkowników, w tym dla potencjalnych inwestorów). To dlatego ogólne kryteria spełniane są częściej niż kryteria skierowane bezpośrednio do przedsiębiorców.

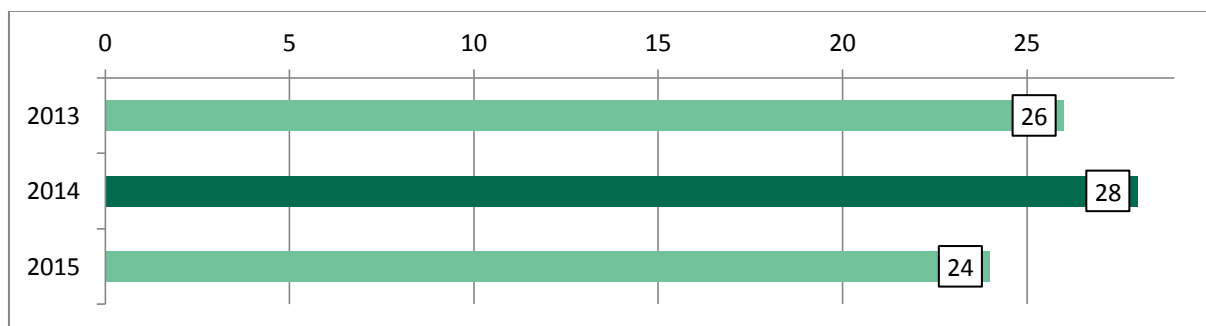
Kluczowym czynnikiem pozostaje zakres zadań realizowanych przez gminę (zadania obligatoryjne, zadania fakultatywne oraz zasada legalizmu). Szerzej do wpływu realizowanego zakresu zadań, na lokalny serwis internetowy gminy, nawiązano w rozdziale pt. „Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych” niniejszego opracowania (rozdział numer 7). Ponadto badacze wskazują na takie dodatkowe czynniki, sprzyjające wysokiej pozycji w rankingu, jak motywacja pracowników Urzędu, innowacyjność, tworzenie środowiska lokalizacyjnego dla mieszkańców i przedsiębiorców przez władze gminy, zarządzanie informacją oraz zarządzanie strategiczne. Czynniki finansowe są mniejszej wagi, ponieważ wiele z elementów witryny nie wymaga wysokich nakładów (np. informacja o godzinach pracy Urzędu, dane kontaktowe do poszczególnych wydziałów i wersja dla osób słabo widzących).

Jeżeli pozycja witryny w rankingu badania „Gmina na 5!” determinowana jest przez tak wiele różnych czynników, powstaje pytanie: jaki wpływ wywiera klasa atrakcyjności inwestycyjnej gminy i dlaczego ten wpływ występuje? Do przyczyn obserwowanej korelacji (wpływu klasy gminy na pozycję w rankingu) można zaliczyć między innymi potencjał społeczno-gospodarczy gminy. Potencjał ten jednocześnie wpływa na klasę atrakcyjności inwestycyjnej gminy (np. poprzez chłonność rynku), jak również na jakość lokalnych serwisów internetowych (większe możliwości realizowania zadań fakultatywnych). Gminy, które w największym stopniu wykraczają poza zadania obligatoryjne, tworzą ponadprzeciętne witryny internetowe zarówno pod względem ilości prezentowanych informacji, jak również ułatwień dla użytkowników.

Nowe doświadczenia badaczy pozwalają na modyfikację narzędzia badawczego. Liczbę badanych kryteriów przedstawia Wykres 5. Badanie „Gmina na 5!” z 2011 roku obejmowało 10 kryteriów. W kolejnej edycji badania z 2012 roku liczba ta zwiększyła się do 13 kryteriów. Dynamiczna zmiana jakościowa i ilościowa miała miejsce w edycji 2013, gdzie podwojono liczbę kryteriów do dwudziestu sześciu. Edycja ta pozwoliła na stabilizację badania, co służy porównywaniu wyników w kolejnych edycjach (zrealizowano 3 porównywalne badania). Jednak z uwagi na zmiany metodyki bezpośredniego porównania należy dokonywać niezwykle ostrożnie.

Późniejsze zmiany kryteriów wiązały się z dostosowaniem narzędzia badawczego do aktualnych trendów zarządzania witrynami internetowymi gminy. Ze względów organizacyjnych oraz prawnych zrezygnowano z kryterium dotyczącego rejestracji przedsiębiorstwa on-line ponieważ obowiązki te przejęła instytucja zewnętrzna. Jednocześnie zmiany te polegały na usuwaniu najmniej mierzalnych kryteriów, co miało na celu zwiększenie jakości badania. Dlatego zrezygnowano z kryterium dotyczącego estetyki strony oraz przyjazności nawigacji na stronie. W edycji 2013 kryteria te spełniło odpowiednio 90,3% oraz 82% badanych witryn. Stąd edycja z 2014 roku zawierała 28 kryteriów, a edycja z 2015 roku 24 kryteriów. Modyfikacja narzędzia badawczego wiązała się również z dostosowaniem kryteriów, które brano pod uwagę do przygotowania rankingów. Te najbardziej mierzalne miały największy wpływ na pozycję w rankingu. Najmniej mierzalne kryteria spełniały funkcję informacyjną, bez wpływu na prezentowaną w rankingu klasyfikację gmin.

Wykres 5. Liczba badanych kryteriów w edycjach 2013, 2014 i 2015



Źródło: Opracowanie własne.

## Wyniki oceny witryn internetowych w badanych gminach

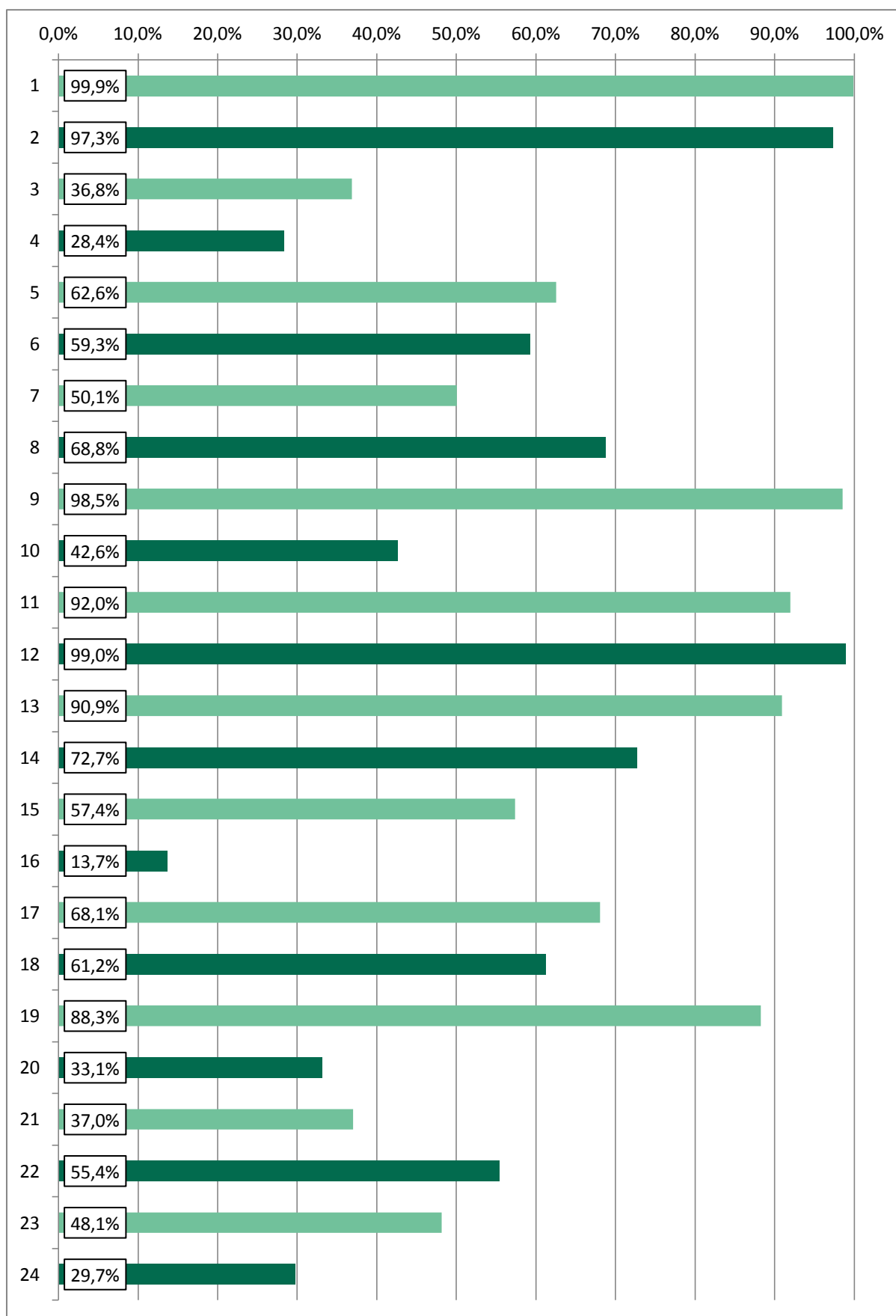
W niniejszej części opracowania przedstawiono wyniki oceny witryn internetowych w badanych gminach. Wyniki badania „Gmina na 5!” z edycji 2015 odniesiono do wyników badań z lat ubiegłych (porównywalnych edycji 2013 i 2014). Wynikom tych badań towarzyszy krótkie uzasadnienie wyboru danego kryterium, opis przyjętej metody (jeśli jest niezbędny) oraz komentarz do osiągniętego wyniku. Szersze odniesienie do przyjętych kryteriów znajduje się między innymi w rozdziale siódmym pt. „Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych”.

Wykres 6 przedstawia wyniki dla obydwu klas gmin łącznie (A i B). Natomiast wyniki z podziałem na dwie klasy atrakcyjności inwestycyjnej gminy przedstawia Wykres 7 (dla każdej klasy osobno). Ponadto Wykres 8 obrazuje wyniki osiągnięte w 2015 roku w porównaniu do wyników z roku poprzedniego (2014). Ze względów praktycznych i edytorskich legenda dla wyżej wymienionych wykresów jest wspólna oraz została zaprezentowana poniżej. Z kolei Tabela 3 przedstawia ocenę wersji językowych dla badania z 2015 roku.

### Wykres 6, Wykres 7, Wykres 8 - legenda:

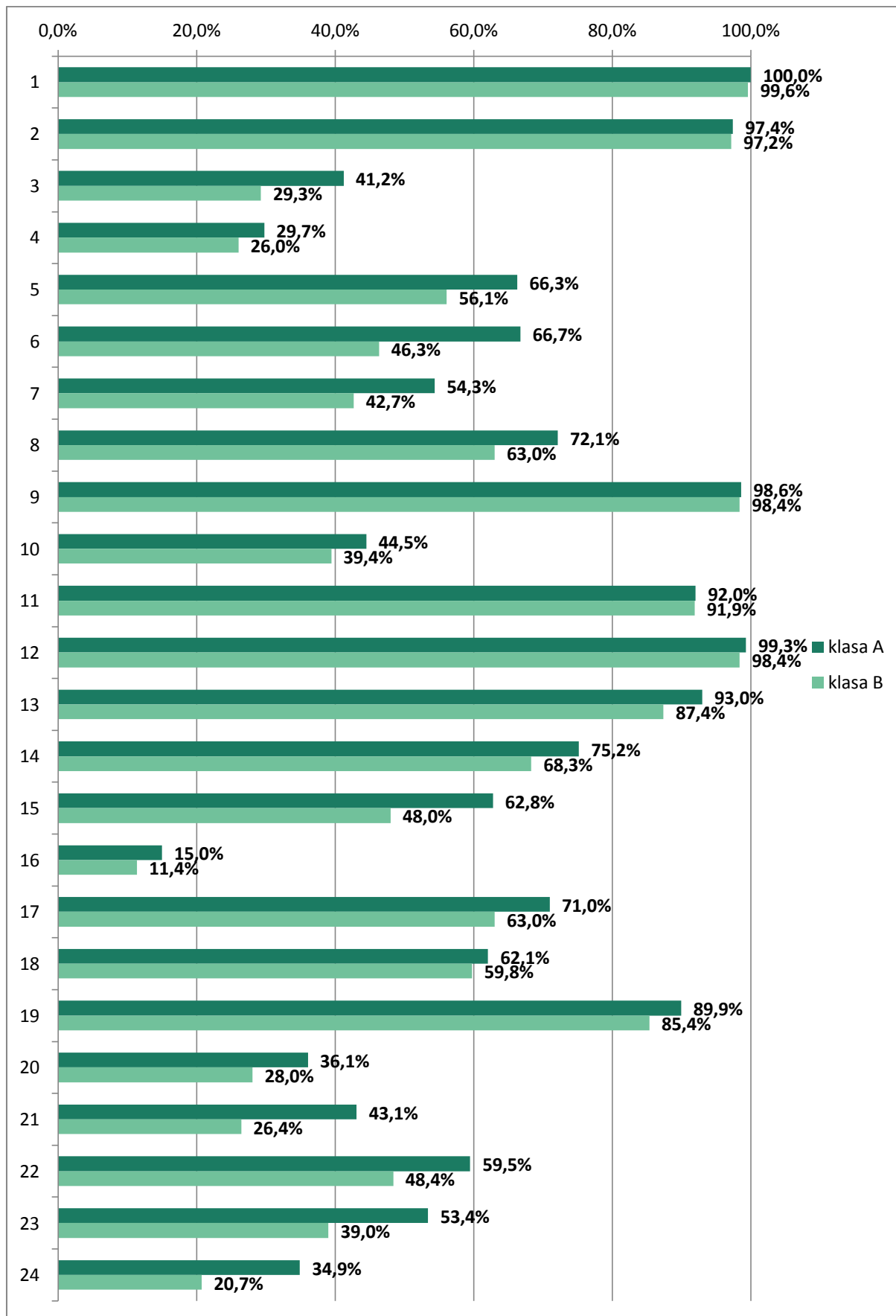
1. Czy witryna jest bezpieczna tj. nie znajdują się na niej wirusy komputerowe?
2. Czy strona jest dobrze pozycjonowana?
3. Czy istnieje wersja anglojęzyczna?
4. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?
5. Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?
6. Czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym? [ikonka na stronie głównej]
7. Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub/oraz hasło promujące gminę)
8. Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?
9. Czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?
10. Czy strona posiada "mapę serwisu" na stronie głównej?
11. Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?
12. Czy na stronie podany jest adres e-mail do Urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu?
13. Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?
14. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?
15. Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/ kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy”?
16. Czy istnieją dane do Project Managera - osoby pośredniczącej w kontaktach pomiędzy gminą a inwestorem?
17. Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub innych terenach inwestycyjnych?
18. Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego?
19. Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie?
20. Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy, link do instrukcji w CEIDG, instrukcja rejestracji działalności gospodarczej)?
21. Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?
22. Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do listy przedsiębiorców działających na terenie gminy?
23. Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?
24. Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?

Wykres 6. Ocena witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B (2015)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Gmina na 5!”, edycja 2015.

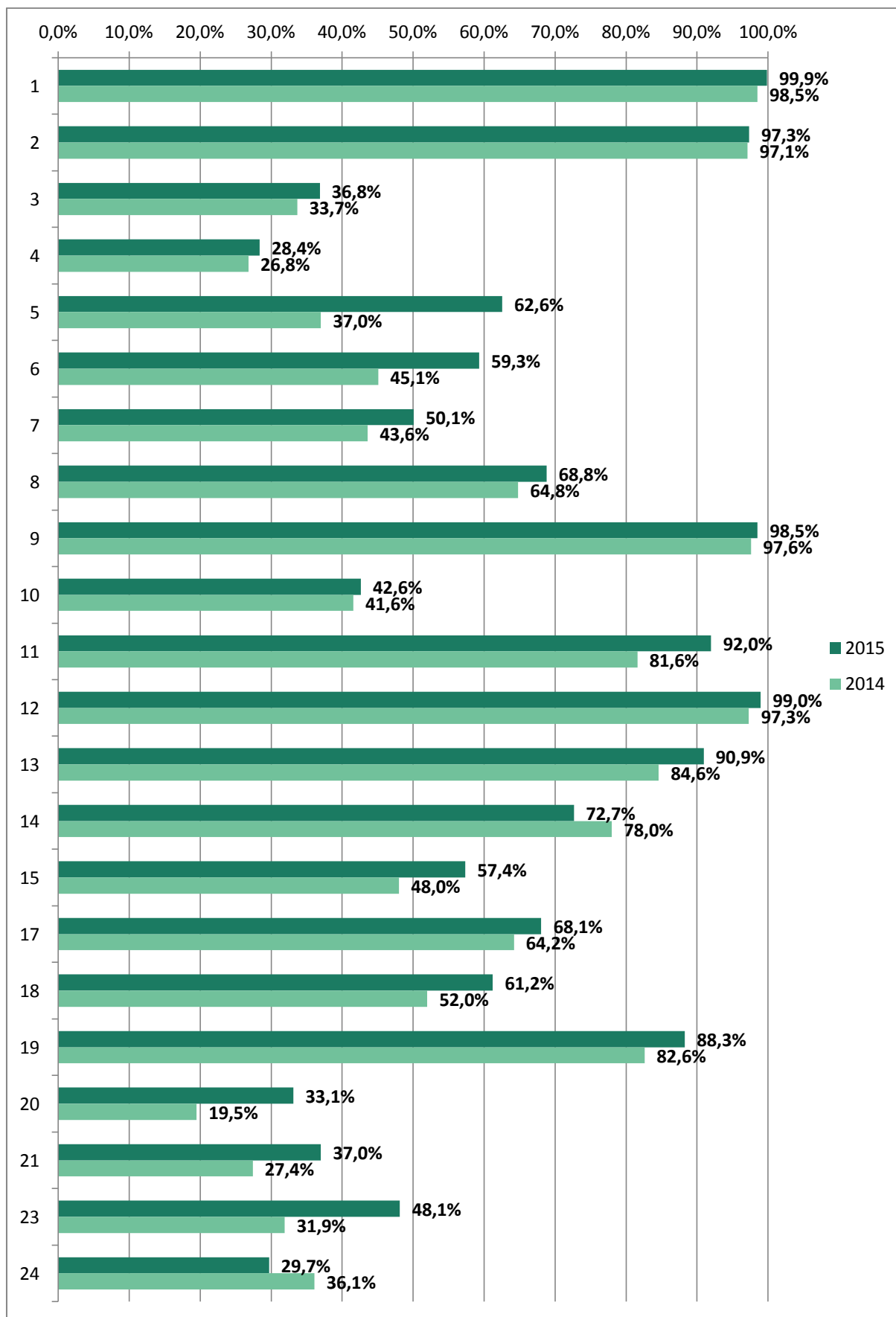
Wykres 7. Ocena witryn internetowych z podziałem na klasy A oraz B (2015)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Gmina na 5!”, edycja 2015.



Wykres 8. Porównanie oceny witryn internetowych w edycji 2015 z edycją 2014



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Gmina na 5!”, edycja 2014 oraz 2015.

Tabela 3. Wyniki badania w obszarze wersji obcojęzycznych (2015)

Anglojęzyczne wersje językowe				Inne niż anglojęzyczne wersje językowe			
Klasa	Wersja	Liczba gmin	%	Klasa	Wersja	Liczba gmin	%
A	Pełna	131	30,68%	A	Pełna	101	23,65%
	Niepełna	45	10,54%		Niepełna	26	6,09%
	Brak	251	58,78%		Brak	300	70,26%
	Gmin ogółem	427	100,00%		Gmin ogółem	427	100,00%
	Pełna i niepełna	176	41,22%		Pełna i niepełna	127	29,74%
B	Pełna	56	22,76%	B	Pełna	49	19,92%
	Niepełna	16	6,50%		Niepełna	15	6,10%
	Brak	174	70,73%		Brak	182	73,98%
	Gmin ogółem	246	100,00%		Gmin ogółem	246	100,00%
	Pełna i niepełna	72	29,27%		Pełna i niepełna	64	26,02%
Razem A + B	Pełna	187	27,79%	Razem A + B	Pełna	150	22,29%
	Niepełna	61	9,06%		Niepełna	41	6,09%
	Brak	425	63,15%		Brak	482	71,62%
	Gmin ogółem	673	100,00%		Gmin ogółem	673	100,00%
	Pełna i niepełna	248	36,85%		Pełna i niepełna	191	28,38%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Gmina na 5!”, edycja 2015.

Za pomocą pierwszego kryterium zbadano czy witryna jest bezpieczna dla użytkownika czyli czy nie znajdują się na niej wirusy komputerowe. Do badania wykorzystano zewnętrzne narzędzie jednej z firm przygotowujących oprogramowanie antywirusowe. Niespełnienie tego kryterium oznaczało, że odnośnik do witryny nie zostałby otwarty, co jeszcze przed otwarciem danej witryny miało chronić urządzenie badaczy. Sytuacja taka automatycznie powodowała przerwanie badania i brak oceny kolejnych elementów danej witryny. Kryterium spełniło łącznie 672 gmin z 673 gmin (99,9%). Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z wynikiem osiągniętym w edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 98,48% gmin (96,8% w edycji 2013). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 427 gmin klasy A (100%) oraz 245 gmin klasy B (99,6%). Wyniki badania są satysfakcjonujące dla obydwu klas gmin, jednak jest to bardzo podstawowe i jednoznaczne kryterium, którego niespełnienie może być powodem do głębszej refleksji w przypadku jednej gminy.

Przy pomocy następnego kryterium zbadano czy witryna gminy jest dobrze pozycjonowana. Sformułowanie „dobrze” oznaczało obecność odnośnika do oficjalnego serwisu Urzędu Gminy na pierwszej stronie wyników wyszukiwania. Badanie polegało na wpisaniu nazwy gminy w wyszukiwarce (jednakową dla każdej witryny) oraz na sprawdzeniu pozycji oficjalnego serwisu gminy na liście rezultatów. Zdaniem badaczy wysoka pozycja na liście wyszukiwań jest niezbędna ponieważ zmniejsza bariery dla użytkowników, którzy nie znają dokładnego adresu internetowego gminy (np. turystów i inwestorów). W skrajnych przypadkach użytkownik nie zawsze ma informację którą witrynę odwiedził (oficjalną czy nieoficjalną). Zadane kryterium spełniło łącznie 655 gmin (97,3%). Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 97,10% gmin (w edycji 2013 kryterium nie występowało). Wśród witryn, które spełniły kryterium znalazło się 416 gmin klasy A (97,4%) i 239 gmin klasy B (97,2%). Zatem dla obydwu klas gmin są to wyniki porównywalne i poza nielicznymi przypadkami barier są satysfakcjonujące.

Trzecie kryterium pozwoliło na zbadanie czy istnieje wersja anglojęzyczna witryny. Jest to najbardziej powszechny i uniwersalny język biznesowy. Dlatego witryna w tym języku zwiększa szansę nawiązania kontaktów z inwestorami. Kryterium oceniono według trzech skal oceny: pełna wersja językowa (treść w języku polskim i angielskim jest porównywalna), niepełna wersja językowa

(wersja w języku polskim jest obszerniejsza) oraz brak wersji językowej. Pełną wersję posiadało 187 gmin (27,8%), w tym 131 gmin klasy A (30,7%) oraz 56 gmin klasy B (22,8%). W edycji z 2014 roku kryterium dla pełnej wersji spełniło ogółem 137 gmin (20,88%), w tym 97 gmin klasy A (23,72%) oraz 40 gmin klasy B (16,19%). Pełną wersję w edycji z 2013 roku zidentyfikowano w przypadku 16,9% badanych gmin (łącznie A oraz B). Zatem poprawa wyników dla pełnej wersji jest zauważalna.

W edycji z 2015 roku niepełną wersję posiadało 61 gmin (9,1%), w tym 45 gmin klasy A (10,5%) oraz 16 gmin klasy B (6,5%). Natomiast w edycji z 2014 roku kryterium spełniły 84 gminy (12,80%), w tym 71 gmin klasy A (17,36%) oraz 13 gmin klasy B (5,26%). W edycji 2013 zidentyfikowano 20,5% gmin ogółem, które posiadały niepełną angielskojęzyczną wersję serwisu. Ponieważ część z niepełnych wersji witryn zmodyfikowano do pełnych wersji, wyniki należałoby porównać do pełnej i niepełnej wersji łącznie. Zatem w edycji 2015 dowolną wersję (pełną i niepełną łącznie) w języku angielskim posiadało 248 gmin (36,8%), w tym 176 gmin klasy A (41,2%) oraz 72 gminy klasy B (29,3%). Natomiast w edycji 2014 dowolną wersję posiadało 221 gmin (33,69%), w tym 168 gmin klasy A (41,08%) oraz 53 gmin klasy B (21,46%).

Ponieważ dodatkowa wersja językowa witryny mieści się w zakresie zdań fakultatywnych, zdecydowanie częściej wersję tę posiadają najsilniejsze jednostki (gminy klasy A), które jednocześnie dążą do poprawy wymiany informacji z osobami angielskojęzycznymi (np. turystami i przedsiębiorcami). Zaspokojenie tych potrzeb nie wynika bezpośrednio z potrzeb mieszkańców gminy. Stąd nacisk opinii publicznej na badane kryterium jest mniejszy. Ponieważ w wielu przypadkach wersja niepełna witryny jest wystarczająca do osiągnięcia zamierzonego przez użytkownika witryny celu, na tym etapie badania nie można jednoznacznie ocenić tego kryterium. Innymi słowy satysfakcjonujące są zarówno pełne jak i niepełne wersje witryny. Natomiast pozytywnym trendem jest systematyczny wzrost liczby witryn, które nastawione są na angielskojęzycznego odbiorcę. Niestety udział tych jednostek jest niewielki. Wymaga dalszego zbadania w jakim stopniu przygotowanie anglojęzycznej wersji językowej jest odpowiedzią na już przyciągniętych inwestorów oraz turystów zagranicznych, a w jakim stopniu na tę wersję wpływ wywierają inne zmienne.

Za pomocą kolejnego kryterium zbadano czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż język angielski. Badacze uznali, że specyficzne położenie gminy (np. przygraniczne) lub jej charakter (lokalna gospodarka, turystyka) może wpływać na występowanie innych niż angielskojęzycznej wersji językowej witryny. Dlatego rozwinięciem badania przeprowadzonego w tej edycji mogłoby być zbadanie jakiego typu gminy posiadają wersję językową inną niż wersja angielskojęzyczna. Analogicznie do poprzedniego kryterium, niniejszy element oceniono według trzech skal oceny: pełna wersja językowa (treść w języku polskim i innym niż angielski jest porównywalna), niepełna wersja językowa (wersja w języku polskim jest obszerniejsza) oraz brak wersji językowej.

W edycji z 2015 roku pełną wersję posiadało 150 gmin (22,29%), w tym 101 gmin klasy A (23,65%) oraz 49 gmin klasy B (19,92%). Natomiast w edycji z 2014 roku pełną wersję posiadało 116 gmin (17,68%), w tym 73 gminy klasy A (17,85%) oraz 43 gminy klasy B (17,41%). Pozytywne zmiany dokonują się częściej w gminach klasy A (dynamika 138% w porównaniu do 114% w przypadku gmin klasy B). W edycji 2013 pełną stronę serwisu posiadało 13,9% gmin (klasy A oraz B łącznie) i prawie tyle samo niepełną wersję. Zatem w ciągu dwóch lat wskaźnik dla pełnej wersji wzrósł niemal dwukrotnie.

W edycji z 2015 roku niepełną wersję posiadało 41 gmin (6,1%), w tym 26 gmin klasy A (6,1%) oraz 15 gmin klasy B (6,1%). Dla edycji 2014 było to 60 gmin (9,15%), w tym 50 gmin klasy A (12,22%) oraz 10 gmin klasy B (4,05%). Ponieważ pełnych wersji witryn przybyło, a niepełnych ubyło, danych dla wersji niepełnych nie należy bezpośrednio porównywać. Dlatego, w ujęciu historycznym, bardziej odpowiednim jest porównanie łącznie pełnej i niepełnej wersji językowej.

Stąd w edycji z 2015 roku dowolną (łącznie pełną i niepełną) wersję w języku obcym innym niż angielski posiadało 191 gmin (28,4%), w tym 127 gmin klasy A (29,7%) oraz 64 gminy klasy B (26%). W edycji 2014 takich wersji było 176 (26,83%), w tym 123 dla gmin klasy A (30,07%) oraz 53 dla klasy B (21,46%). Zatem rok do roku nastąpiła poprawa, która jednocześnie zmniejszyła dystans

gmin klasy B do gmin klasy A. Ponieważ język ten występuje zazwyczaj jako język trzeci i kolejny, a pełna wersja nie zawsze jest konieczna, wskaźnik na poziomie 26,83% nie jest wynikiem dającym powody do niepokoju.

Piąte kryterium pozwoliło na zbadanie czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki. Kryterium to jest bardzo ważne dla osób z wadami wzroku oraz dla osób korzystających z urządzeń mobilnych. Elementy te znalazły się łącznie na 421 witrynach gmin (62,6%). Wynik tegorocznego badania jest niemal dwukrotnie lepszy od uzyskanego w edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 37,04% gmin. Zatem poprawa jest bardzo znacząca zwłaszcza, że w edycji 2013 kryterium spełniło niespełna 30,2% badanych gmin. Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazły się 283 gminy klasy A (66,3%) oraz 138 gmin klasy B (56,1%). Zatem istnieje korelacja pomiędzy klasą gminy i udogodnieniami dla osób słabo widzących. Pomimo, że kryterium znalazło się w gronie najczęściej spełnianych kryteriów, a trend jest wyraźnie wzrostowy, osiągnięte rezultaty nie są powodem do nadmiernej satysfakcji. Innymi słowy oznacza to, że w przypadku aż jednej trzeciej badanych gmin, osoby z wadami wzroku mogą mieć problemy z odczytywaniem poszukiwanych informacji, co wyklucza to grono z użytkowników witryny.

Przy pomocy następnego kryterium zbadano czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym (ikonka na stronie głównej). Zdaniem badaczy profil na serwisie społecznościowych może oznaczać otwarcie władz gminy na kontakty z otoczeniem i wspomaga wymianę informacji pomiędzy zainteresowanymi stronami. Zatem profil ten może sprzyjać rozwojowi społeczno-gospodarczemu gminy, co może być dodatkową zachętą dla mieszkańców i inwestorów. Warunkiem do zaliczenia badanego elementu była informacja (odnośnik) na stronie głównej serwisu. Warunek ten przyjęto w wielu kryteriach niniejszego badania ponieważ zwiększa on dostępność tych elementów. Kryterium spełniło łącznie 399 gmin (59,3%). Wynik tegorocznego badania jest wyraźnie lepszy od uzyskanego w edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 45,12% gmin (38,5% dla edycji 2013). Bardzo duża dynamika widoczna jest w porównaniu z 2013 rokiem (aż 20 punktów procentowych). Wynika ona z popularyzacji tych serwisów wśród ogółu społeczeństwa, niskiej zasobochońności obsługi przez Urząd, a także z szeregu korzyści płynących dla wszystkich zainteresowanych.

Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 285 gmin klasy A (66,7%) i 114 gmin klasy B (46,3%). Na przykładzie powyższego kryterium można zaobserwować wyraźną korelację pomiędzy posiadaniem profili w serwisie społecznościowym a klasą atrakcyjności inwestycyjnej gminy (aż 20 punktów procentowych przewagi gmin klasy A). Korelacja ta wynika przede wszystkim z nacisku na zadania fakultatywne (imprezy lokalne) oraz na elementy im towarzyszące (materiały i relacje wideo). Ważna jest też chęć współtworzenia środowiska lokalizacyjnego przez mieszkańców gminy oraz aktywność Urzędu w zakresie współpracy z mieszkańcami.

Za pomocą siódmego kryterium zbadano czy gmina posiada swój brand (logotyp lub/oraz hasło promujące gminę). Elementy te mogą wzmocnić przekaz dla inwestorów informując, że dana gmina jest miejscem, gdzie warto i opłaca się inwestować. Sam przekaz może przyciągać określone grupy mieszkańców oraz przedsiębiorców (np. przedsiębiorstwa ekologiczne, innowacyjne lub turystyczne). Kryterium spełniło łącznie 337 gmin (50,1%). Wynik tegorocznego badania jest lepszy od uzyskanego w edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 43,6% gmin oraz wyraźnie lepszy od wyniku uzyskanego w edycji 2013 (29,1%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazły się 232 gminy klasy A (54,3%) oraz 105 gmin klasy B (42,7%). Kryterium wyraźnie wskazuje na różnice pomiędzy klasami badanych jednostek, co w obszarze eksplanacyjnym (objaśniającym) wymaga dalszego zbadania (poza zakresem badania „Gmina na 5!”).

Kolejne kryterium pozwoliło na zbadanie czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz. Elementy te mogą sprzyjać nawiązaniu kontaktów biznesowych (np. podczas lokalnych targów), zachęcają do odwiedzenia gminy (promocja wydarzeń kulturalnych i gospodarczych), a także obrazują życie społeczno-gospodarcze wewnątrz gminy. Jest to uniwersalne kryterium, które dotyczy szerokiej grupy interesariuszy. Promocja poprzez te elementy może zachęcić mieszkańców, turystów i inwestorów, którzy poszukują usług publicznych wyższego rzędu (szeroko rozumianych zadań fakultatywnych). Kryterium spełniły łącznie 463 gminy (68,8%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 308 gmin klasy A (72,1%) i 155 gmin

klasy B (63,0%). Zatem im wyższa klasa inwestycyjna gminy, tym spełnienie kryterium jest bardziej prawdopodobne. Wynik tegorocznego badania jest lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 64,79% gmin (60,7% w edycji 2013).

Przy pomocy dziewiątego kryterium zbadano czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni. Kryterium z wcześniejszych edycji badania „Gmina na 5!” wiązało się ze spełnieniem warunku aktualizacji w ciągu ostatnich 10 dni (do edycji 2013 włącznie). Ponieważ aktualności mogą być dodawane nieregularnie (według potrzeb), wydłużenie okresu spełniającego kryterium pozwoliło na wyodrębnienie witryn, które aktualizowane są najrzadziej. Taki zabieg ma chronić gminy przed przypadkowym niespełnieniem kryterium, jednocześnie pozwala na ocenę aktualności witryny. Kryterium spełniły łącznie 644 gminy (95,7%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 407 gmin klasy A (95,3%) oraz 237 gmin klasy B (96,3%). Zatem jest to wynik satysfakcjonujący, na który ma wpływ uzupełnianie działu aktualności oraz kalendarium. Pozostałe obszary witryny mają charakter mniej dynamiczny (np. dane kontaktowe i struktura organizacyjna). Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 97,56% gmin. Bardziej rygorystyczny warunek w edycji 2013 (10 dni) spełniło 92,9% witryn.

Następne kryterium pozwoliło na zbadanie czy strona posiada "mapę serwisu" na stronie głównej. Mapa ta ułatwia dotarcie do poszukiwanych informacji podczas pierwszej wizyty na stronie, a także nawigację w przypadku najbardziej rozbudowanych witryn. Dla nietypowych układów witryn ten element ma charakter wręcz niezbędny. Kryterium spełniło łącznie 287 gmin (42,6%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 190 gmin klasy A (44,5%) i 97 gmin klasy B (39,4%). Zatem jest to wynik porównywalny dla obydwu klas gmin. Interpretacja wyniku tego kryterium powinna być odniesiona do konkretnej gminy oraz do spełnienia pozostałych kryteriów oceny. Jeżeli inne elementy ułatwiają korzystanie z witryny (wyszukiwarka, menu, odrębne zakładki, stopka), mapa serwisu posiada dużo mniejsze znaczenie. Dlatego badane kryterium należy odnieść do szerszego kontekstu. Innymi słowy intuicyjne rozplanowanie menu oraz układu strony powoduje, że nie ma konieczności korzystania z mapy serwisu. Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 41,62% gmin (43,29% w edycji 2013).

Za pomocą jedenastego kryterium zbadano czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia. Element ten zdaniem badaczy jest jednym z najważniejszych, który powinna zawierać witryna. Ułatwia on kontakt z Urzędem oraz oszczędza czas użytkowników zwłaszcza, że duża część interesariuszy poszukuje właśnie tego typu informacji. Kryterium spełniło łącznie 619 gmin (92,0%). Wynik tegorocznego badania jest wyraźnie lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 81,55% gmin (79,8% w edycji 2013). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazły się 393 gminy klasy A (92,0%) oraz 226 gmin klasy B (91,9%). Ponieważ jest to kryterium bardzo podstawowe, należy rozpatrywać je w kontekście niespełnienia. Oznacza to, że w przypadku 8% gmin użytkownicy, którzy poszukują tego typu informacji, zmuszeni są do przeszukiwania kolejnych zakładek. Brak danych kontaktowych w stopce jest odczuwalny w przypadku nietypowego układu danej witryny, a zwłaszcza w przypadku braku specjalnej zakładki „dane kontaktowe/kontakt”.

Kolejne kryterium pozwoliło na zbadanie czy na stronie podany jest adres e-mail do Urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu. Zdaniem badaczy elementy te niezaprzeczalnie ułatwiają kontakt z urzędem ponieważ skracają drogę wymiany informacji. Formularze, poprzez możliwość selekcji problemu (rozwijana lista), mogą kierować treści przesyłane przez interesanta bezpośrednio do odpowiedniego wydziału. Z kolei korespondencja mailowa pozwala na nawiązanie kontaktu poza godzinami pracy Urzędu. Zatem poczta elektroniczna i formularze są ważną częścią komunikacji Urzędu z otoczeniem. Aby spełnić kryterium witryna musiała posiadać co najmniej jeden element (formularz lub adres mailowy). Kryterium spełniło łącznie 666 gmin (99,0%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazły się 424 gminy klasy A (99,3%) i 242 gminy klasy B (98,4%). Wyrównane i bardzo wysokie wyniki gmin klasy A oraz B mogą potwierdzać wysoką świadomość przydatności tego elementu w kontaktach z interesariuszami. Wynik tegorocznego

badania jest porównywalny z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 97,26% gmin (95,4% w edycji 2013).

Przy pomocy trzynastego kryterium zbadano czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu. Ponieważ wielu z interesariuszy poszukuje danych tego typu przed bezpośrednim lub telefonicznym kontaktem z Urzędem, element ten można zaliczyć do kryteriów podstawowych. Stąd niespełnione może być powodem do niepokoju o stan przygotowania witryny, który może powodować uciążliwość dla interesariuszy. Kryterium spełniło łącznie 612 gmin (90,9%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 397 gmin klasy A (93,0%) oraz 215 gmin klasy B (87,4%). Zatem w przypadku 9,1% badanych gmin istnieje pilna potrzeba uzupełnienia podstawowych informacji na stronie Urzędu. Wynik tegorocznego badania jest lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 84,6% gmin (84,7% dla edycji 2013).

Następne kryterium pozwoliło na zbadanie czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów. Zdaniem badaczy ten element bardzo wyraźnie ułatwia kontakt interesariusza z Urzędem Gminy. Kryterium spełniło łącznie 489 gmin (72,7%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 321 gmin klasy A (75,2%) i 168 gmin klasy B (68,3%). Jest to kolejne kryterium należące do kryteriów podstawowych, co determinuje analizę wyników pod kontem niespełnienia wymagań użytkowników. W przypadku ponad jednej czwartej części badanych gmin, dodanie danych kontaktowych do poszczególnych wydziałów, prowadziłyby do wyraźnej poprawy funkcjonalności witryny. Wynik tegorocznego badania jest słabszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 78,05% gmin (69,8% dla edycji 2013).

Za pomocą piętnastego kryterium zbadano czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria „dla inwestora/przedsiębiorcy”. Zakładka ta oddziela poszczególne grupy użytkowników i zmniejsza szum informacyjny, przez co jest ułatwieniem dla wszystkich grup interesariuszy. Dlatego poszczególne części witryny mogą być rozbudowywane bez pogarszania jakości korzystania z innych jej obszarów. Natomiast dodatkowe informacje oraz ułatwienia dla przedsiębiorców mogą poprawiać atrakcyjność inwestycyjną gminy. Kryterium spełniło łącznie 386 gmin (57,4%). Wynik tegorocznego badania jest lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 48,02% gmin (51,9% dla edycji 2013).

Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 268 gmin klasy A (62,8%) oraz 118 gmin klasy B (48%). Jest to kryterium, które obrazuje zróżnicowane podejście do obsługi użytkownika biznesowego przez różne klasy gmin, co może być wyjaśnione przez stopień realizacji zadań fakultatywnych. Z drugiej strony, realizacja tych specyficznych zadań wywiera bezpośredni wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy gminy. Słabsze gminy nie wykorzystują pełnej szansy na zmniejszenie dystansu do najbardziej atrakcyjnych dla inwestorów gmin. Czynnikiem wpływającym na spełnienie kryterium jest przewaga zadań gminy w obszarach skierowanych do mieszkańców, co w efekcie marginalizuje przekaz skierowany wyłącznie do odbiorcy biznesowego. Jednocześnie przekaz kierowany do pozostałych grup użytkowników często pozbawiony jest założeń, które oddziaływałyby problemy mieszkańców, turystów oraz kolejnych grup interesariuszy. Innymi słowy część z witryn zaprojektowano bez analizy potrzeb odbiorcy serwisu internetowego. Ma to swoje konsekwencje w nawigacji na stronie oraz wartości dodanej dla użytkownika.

Kolejne kryterium pozwoliło na zbadanie czy istnieją dane do „Project Managera” (osoby pośredniczącej w kontaktach pomiędzy gminą a inwestorem). Jest to nowe kryterium oceny, które wprowadzono w edycji 2015 badania „Gmina na 5!”. Wcześniejsze edycje obejmowały gromadzenie danych kontaktowych do osób lub wydziałów zajmujących się obsługą inwestorów. Dane te przetwarzano na potrzeby przeprowadzenia badania z zakresu mailingu (kolejny rozdział opracowania). Spełnienie nowego kryterium wymaga podania imienia i nazwiska osoby, która odpowiada za kontakt z inwestorem (nie wystarczą same dane kontaktowe wydziału) wraz z danymi kontaktowymi do tej konkretnej osoby. Zatem oceniany jest najwyższy standard obsługi inwestorów. Zdaniem badaczy osoba, która odpowiada za kontakt z inwestorem i od początku do końca prowadzi z nią korespondencję, jest bardzo dużym ułatwieniem dla inwestorów oraz wpływa pozytywnie

na wizerunek gminy. Osoba ta zbiera dane z poszczególnych wydziałów i koordynuje przekaz informacji dla użytkownika końcowego. Niniejsze badanie prowadzone jest z perspektywy inwestorów, ale badana praktyka (osoba koordynująca kontakt) może być z powodzeniem stosowana w przypadku innych grup interesariuszy ponieważ ma charakter uniwersalny.

Dlatego podanie imienia i nazwiska oraz danych kontaktowych do osoby zajmującej się inwestorami (niekoniecznie nazwanej wprost „Project Managerem”) spełnia wymagania postawione przez badaczy. Kryterium spełniły łącznie 92 gminy (13,7%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazły się 64 gminy klasy A (15,0%) i 28 gmin klasy B (11,4%). Jest to bardzo słaby wynik, który jednocześnie wskazuje na podobne problemy organizacyjne gmin o różnych klasach atrakcyjności inwestycyjnej. Jedną z przyczyn może być fakt, że są to najlepsze praktyki, które obecnie podlegają upowszechnieniu. Drugą przyczyną jest słabe rozpoznanie problemu poprawy atrakcyjności inwestycyjnej gminy oraz jakości wymiany informacji z interesariuszami (w tym przypadku inwestorami).

Siedemnaste kryterium umożliwiło zbadanie czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub „innych” terenach inwestycyjnych. Informacja ta jest kluczowa na etapie przygotowania decyzji lokalizacyjnej przez inwestorów. Informując o dostępnych terenach inwestycyjnych gmina ma większą szansę znalezienia się na liście potencjalnych lokalizacji przedsiębiorstwa. Inne tereny inwestycyjne to tereny, które są własnością podmiotów prywatnych lub położone są poza obszarem badanej gminy. Kryterium spełniło łącznie 458 gmin (68,1%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazły się 303 gminy klasy A (71,0%) oraz 155 gmin klasy B (63,0%). Wynik tegorocznego badania jest lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 64,18% gmin. W edycji 2013 kryterium spełniło 59,9% gmin (w tym 31,9% podało informacje wraz ze zdjęciami posiadanych terenów, a 28% gmin podało samą informację tekstową). Wersja graficzna jest dodatkowym atutem oferty.

Na przykładzie powyższego kryterium widoczne są różnice w podejściu do przyciągania inwestorów przez dwie klasy atrakcyjności inwestycyjnej gminy. Z jednej strony część gmin nie posiada wolnych terenów inwestycyjnych, co nie przeszkadza części jednostek w informowaniu o nieruchomościach położonych w sąsiednich gminach. Z drugiej strony w gminach, które nie spełniły kryterium, nie rozpoznano korzyści związanych z promocją terenów inwestycyjnych. Tereny te mogą być w posiadaniu gminy lub też mogą być własnością osób i podmiotów prywatnych. Zatem witryna gminy działałaby jak dodatkowa tablica ogłoszeniowa koncentrująca niezbędne elementy w jednym uniwersalnym miejscu.

Przy pomocy następnego kryterium zbadano czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego gminy. Uchwalenie oraz udostępnienie w Internecie planu zagospodarowania przestrzennego skraca proces inwestycyjny. Jest on także informacją odnośnie kierunków rozwoju gminy. Dla przedsiębiorców jest wskazówką w zakresie potencjalnej lokalizacji przedsiębiorstwa, a dla osób fizycznych jest wskazówką odnośnie lokalizacji miejsca zamieszkania. Z kolei strona publiczna czerpie korzyści z tego planu przy organizowaniu infrastruktury społecznej oraz technicznej. Dlatego badany element jest ułatwieniem dla różnych grup interesariuszy. Kryterium spełniło łącznie 412 gmin (61,2%). Wynik tegorocznego badania jest wyraźnie lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 51,98% gmin. Poprawa w stosunku do edycji 2013 (kryterium spełniło 43,1% badanych gmin) wynosi 18 punktów procentowych, co jest bardzo pozytywną zmianą. Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 265 gmin klasy A (62,1%) i 147 gmin klasy B (59,8%). Jest to wyrównany wynik, który częściowo zależy od uchwalenia planu zagospodarowania przestrzennego. Z drugiej strony, brak planu dla całego obszaru gminy, nie przeszkadza w udostępnianiu planu uwzględniającego tylko części jego obszaru.

Za pomocą dziewiętnastego kryterium zbadano czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie. Element ten ułatwia wyszukiwanie informacji zwłaszcza na nietypowych oraz na najbardziej rozbudowanych witrynach. Z drugiej strony część z użytkowników bez odwiedzania witryny Urzędu wpisuje zapytania bezpośrednio w wyszukiwarkach zewnętrznych, co kieruje tych użytkowników w odpowiednie miejsce witryny gminy. Kryterium spełniły łącznie 594

gminy (88,3%). Wynik tegorocznego badania jest lepszy w porównaniu z wynikiem w edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 82,62% gmin.

W edycji 2013 szczegółowe badania pozwoliły na zidentyfikowanie rodzaju wyszukiwarek umieszczonych na witrynach Urzędów Gminy. W przypadku 79,5% witryn były to wyszukiwarki własne, w przypadku 1,8% witryn umieszczono wyszukiwarkę Google, a w przypadku 0,8% badanych witryn zastosowano przekierowanie na zewnętrzne wyszukiwarki. Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazły się 384 gminy klasy A (89,9%) oraz 210 gmin klasy B (85,4%). Wymaga dalszego zbadania jakiego typu witryny nie posiadają wyszukiwarki (np. czy są to witryny z najmniejszą wielkością prezentowanych treści). Jednym z ciekawszych porównań byłoby zbadanie występowania tego elementu z innymi, które mają bezpośredni wpływ na nawigację na stronie (np. z danymi kontaktowymi do poszczególnych wydziałów, mapą serwisu oraz stopką).

Kolejne kryterium umożliwiło zbadanie czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo” lub coś podobnego (np. film instruktażowy, link do instrukcji w CEIDG, instrukcja rejestracji działalności gospodarczej). Jest to bardzo cenny element dla początkujących przedsiębiorców. Przyszli przedsiębiorcy mieliby możliwość zapoznania się z aktualnymi procedurami rejestracji przedsiębiorstwa oraz wymaganiami formalnymi. Cenne są również informacje na temat finansowania przedsiębiorstwa (zwłaszcza bezzwrotnego i udzielanego na preferencyjnych warunkach). Natomiast poradniki z zakresu prowadzenia już założonego przedsiębiorstwa mogą być źródłem informacji dla mikroprzedsiębiorstw. Kryterium spełniły łącznie 223 gminy (33,1%). Wynik tegorocznego badania jest wyraźnie lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 19,51% gmin. Natomiast w porównaniu do edycji z 2013 roku, gdzie kryterium spełniło 16,8% badanych gmin, jest to dwukrotnie lepszy wynik.

Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 154 gmin klasy A (36,1%) i 69 gmin klasy B (28,0%). Na przykładzie niniejszego kryterium można zaobserwować różnicę pomiędzy dwiema klasami atrakcyjności inwestycyjnej gmin. Przygotowanie od podstaw rozbudowanego poradnika wymaga zaangażowania zasobów Urzędu, wykorzystania doświadczeń innych jednostek (naśladownictwa) lub współpracy z innymi podmiotami (np. instytucjami wspierającymi przedsiębiorców). Dlatego lepsze wyniki mają szansę osiągnąć gminy najsilniejsze, które mają większe możliwości realizacji zadań fakultatywnych. Niezależnie od klasy gminy, najprostsze z poradników (procedury rejestracyjne i wymagania formalne) są w zasięgu każdej badanej jednostki.

Za pomocą dwudziestego pierwszego kryterium zbadano czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości (np. zrzeszeń i stowarzyszeń przedsiębiorców oraz instytucji doradczych). Instytucje te koncentrują wyspecjalizowaną wiedzę z obszarów biznesowych przez co mogą ułatwić rozpoczęcie działalności gospodarczej i przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa. Ponadto lista ta może odciążyć zasoby gminy w zakresie przygotowywania od podstaw własnych informacji skierowanych do tej grupy użytkowników. Kryterium spełniło łącznie 249 gmin (37,0%). Wynik tegorocznego badania jest wyraźnie lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 27,44% gmin (30,2% w edycji 2013).

Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 184 gmin klasy A (43,1%) oraz 65 gmin klasy B (26,4%). Różnica pomiędzy klasami gmin wynosi aż 23 punkty procentowe (największa wśród badanych kryteriów). Kryterium to obrazuje realizację zadań typowo fakultatywnych przez różne grupy gmin. Zdaniem badaczy wynik ten może być częściowo zdeterminowany przez styl zarządzania, poczucie misji oraz podejście do problemu zasady legalizmu. Natomiast możliwości finansowe gminy, przy tworzeniu listy instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości, nie mają decydującego znaczenia.

Następne kryterium pozwoliło na zbadanie czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do listy przedsiębiorców działających na terenie gminy. Lista ta jest ułatwieniem dla inwestorów ponieważ prowadzenie przedsiębiorstwa wymaga współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Bliska lokalizacja może prowadzić do zmniejszenia kosztów kooperacji, ale jest też sygnałem odnośnie sytuacji na lokalnym rynku pracy, produktów oraz usług. Poza potencjalnymi inwestorami odbiorcami tej informacji mogą być również lokalne przedsiębiorstwa oraz mieszkańcy gminy. Kryterium spełniły



łącznie 373 gminy (55,4%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazły się 254 gminy klasy A (59,5%) i 119 gmin klasy B (48,4%). W obecnej edycji widoczne są różnice pomiędzy dwiema klasami atrakcyjności inwestycyjnej gminy (ok. 11 punktów procentowych). Zatem ponownie realizacja zadań fakultatywnych częścię reprezentowana jest przez gminy najsilniejsze.

W poprzednich edycjach badania (do edycji 2014 włącznie) udział gmin spełniających powyższe kryterium był wynikiem szerokiego podejścia badaczy do spełnienia stawianego wymogu. W edycji 2014 ówczesne kryterium spełniło 73,48% gmin (77% w edycji 2013). Z jednej strony spełniły go gminy z podstawową i niepełną listą przedsiębiorstw (np. hotele, punkty gastronomiczne, stacje benzynowe). Z drugiej strony kryterium spełniły gminy, które umieściły pełną listę przedsiębiorstw, zaawansowaną wyszukiwarkę oraz graficzną prezentację danych (np. interaktywną mapę z warstwami danych).

Dlatego w obecnej edycji (2015) zdecydowano się na zaostrzenie tego kryterium. Wymóg stawiany przez badaczy spełniły tylko te witryny, gdzie występuje pełna lista przedsiębiorstw działających w danej gminie. Forma prezentacji danych (tekstowa lub graficzna) pozostaje nadal dowolna. Ze względu na zmianę metodyki wyniku tegorocznego badania nie można bezpośrednio porównywać z wynikami z poprzednich edycji. Można zaryzykować stwierdzenie, że pełna lista przedsiębiorstw (55,4% dla edycji 2015) stanowi przeważającą część szeroko rozumianej bazy przedsiębiorstw zidentyfikowanej w poprzedniej edycji (73,48% z edycji 2014).

Z pomocą dwudziestego trzeciego kryterium zbadano czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie. Kryterium to miało na celu poszukiwanie innowacji w zakresie przygotowania witryn internetowych Urzędów Gmin. Z jednej strony zaliczano standardowe elementy przedstawione w nowatorski sposób, który przynosi dodatkową wartość dodaną dla interesariuszy. Z drugiej strony identyfikowano nowe rozwiązania, które w przyszłości powinny zostać upowszechnione. Najlepsze innowacje mają szansę na znalezienie się w kolejnej edycji badania jako nowe kryterium badawcze.

Kryterium spełniły łącznie 324 gminy (48,1%). Wynik tegorocznego badania jest wyraźnie lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 31,86% gmin (w edycji 2013 kryterium nie badano). Oznacza to, że innowacyjność gmin pod względem przygotowania witryn internetowych jest coraz większa. Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 228 gmin klasy A (53,4%) oraz 96 gmin klasy B (39,0%). Zatem innowacje w większym stopniu kreowane są przez gminy najbardziej atrakcyjne dla inwestorów, co dodatkowo może wzmacniać tę atrakcyjność w przyszłości. Dlatego słabsze gminy zmuszone są do podążania za liderami innowacji (strategia naśladownictwa) lub do kreowania własnych innowacji, które pozwoliłyby na zmniejszenie dystansu w stosunku do najbardziej atrakcyjnych dla inwestorów gmin (wyprzedzanie aktualnych trendów). Ponieważ prawie połowa z witryn posiada chociaż jeden element, który wart jest upowszechniania, wynik ten można uznać za bardzo dobry.

Ostatnie kryterium umożliwiło zbadanie czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach, dyplomach lub certyfikatach. Elementy te mogą być sygnałem dla interesariuszy, że gmina jest atrakcyjnym miejscem do zamieszkania, inwestowania oraz do prowadzenia działalności gospodarczej. Zatem informacja ta, zamieszczona na witrynie (wizytówce gminy), stanowi dodatkowy element promocyjny. Dlatego badacze uznali, że jest on wart dodatkowego zbadania. Kryterium spełniło łącznie 200 gmin (29,7%). Wynik tegorocznego badania jest słabszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 36,13% gmin (w edycji 2013 kryterium nie badano).

Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 149 gmin klasy A (34,9%) i 51 gmin klasy B (20,7%). Badanie jednoznacznie wskazuje na dominację gmin klasy A nad gminami klasy B. Natomiast trudniejszym zadaniem jest interpretacja poziomu wyników dla obydwu grup gmin. Przede wszystkim nie jest znany badaczom faktyczny poziom posiadania przez gminy badanych elementów. Dodatkowo, jeśli gminie nie przyznano certyfikatu, nie ma ona możliwości pochwalenia się tym na swojej witrynie. Zatem wyższe wyniki dla gmin klasy A mogą świadczyć zarówno o częstszym wyróżnieniu tych gmin, jak również o częstszym stosowaniu tych elementów jako dodatkowego źródła promocji gminy.

## Wnioski i rekomendacje

Zastosowane kryteria badawcze można podzielić na trzy grupy: podstawowa (1), skoncentrowana na tworzeniu wartości dodanej (2) oraz na poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań (3). Zatem kryteria przechodzą od podstawowych cech witryny (związanych z zadaniami obligatoryjnymi) do cech bardziej zaawansowanych (związanych z zadaniami fakultatywnymi). Grupa podstawowa składa się z najbardziej powszechnych i użytecznych cech, które powinna zawierać witryna. Przykładem tej grupy elementów są między innymi dane kontaktowe, godziny pracy Urzędu oraz struktura organizacyjna wraz z danymi do poszczególnych wydziałów. Niespełnienie tych kryteriów może być powodem do refleksji pomimo, że globalne wyniki można uznać za satysfakcjonujące. Występowanie elementów z grupy podstawowej jest porównywalnie rozłożone w gminach klasy A oraz gminach klasy B. Podstawową rekomendacją dla tej grupy kryteriów jest jak najszybsze uzupełnienie informacji na witrynie, co nie powinno angażować dużej części zasobów Urzędu Gminy. Jednocześnie czyniłoby te witryny bardziej przyjaznymi dla wszystkich grup odbiorców.

Druga grupa kryteriów skoncentrowana jest na tworzeniu realnej wartości dodanej dla użytkownika witryny. Przykładem mogą być graficzne plany zagospodarowania przestrzennego, zakładki dla inwestorów, poradniki oraz bazy danych. Najsilniejsze gminy (klasa A) tworzą najbardziej rozbudowane serwisy, które zdecydowanie wykraczają poza minimum prawne dla tego typu witryn (silnie wkraczają w realizację zadań fakultatywnych). Częstotliwość występowania tych elementów jest uzależniona nie tylko od możliwości organizacyjnych gminy, klasy jej atrakcyjności inwestycyjnej, ale przede wszystkim od strategii przyjętej przez władze gminy. To właśnie dlatego klasa A nie jest gwarantem uzyskania wysokiej pozycji w rankingu, a klasa B nie wyklucza wysokiej pozycji.

Część z gmin ogranicza się do minimum prawnego (zadań obligatoryjnych), przez co koncentruje się na administrowaniu witryną internetową gminy. Natomiast część z gmin realizuje zaawansowane cele, do których prowadzić ma sprawny i skuteczny Urząd wraz z wyspecjalizowanym kanałem komunikacji jakim jest serwis internetowy Urzędu Gminy. W przypadku najłabszych pod względem organizacyjnym gmin, rekomendacją dla tej części kryteriów, jest naśladownictwo. Najłabsze witryny, na zasadzie kontrastu, zmniejszają atrakcyjność gminy dla mieszkańców, przedsiębiorców oraz dla potencjalnych inwestorów. Większość z tych gmin może podążać za trendem poprzez odniesienie do ogółu rozwiązań przyjętych na najlepiej ocenianych stronach internetowych gmin. Natomiast najsilniejsze, pod względem organizacyjnym gminy, mogą pokusić się o kreowanie innowacji, które dodatkowo wzmacniają klasę atrakcyjności inwestycyjnej gminy.

Dlatego trzecia grupa kryteriów skoncentrowana jest na poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań, które mogą świadczyć o sposobie zarządzania gminą, świadomym tworzeniu wartości dodanej serwisu oraz kreowaniu środowiska lokalizacyjnego dla mieszkańców i przedsiębiorców. Kryteria te dotyczą inicjatywy oraz chęci pomocy szeroko rozumianym interesariuszom. Przykładem mogą być poradniki, które ewidentnie wkraczają w obszar zadań fakultatywnych gminy. Jednostka, która chciałaby przyciągnąć turystów, mieszkańców oraz najbardziej atrakcyjnych inwestorów zmuszona jest do poszukiwania nowatorskich rozwiązań, które wyróżniają ją spośród innych pozornie podobnych gmin. Dlatego paradoksalnie to te elementy powinny częściej występować w gminach klasy B niż w gminach klasy A ponieważ mogłyby zmniejszyć przewagę gmin klasy A.

Wyniki badań z edycji 2015 można porównać do wyników badań z edycji 2014, natomiast z powodu zmian metodyki oraz liczby gmin w poszczególnych klasach, oceny tej, należy dokonywać ostrożnie. Wyniki porównywalne oznaczają różnicę do 5 punktów procentowych, natomiast kryteria o najwyższym kontraście oznaczają różnicę powyżej 10 punktów procentowych. Kryteria pogrupowano w sześciu obszarach: zdecydowanie lepsze wyniki (8 kryteriów), lepsze wyniki (7 kryteriów), porównywalne wyniki (5 kryteriów), słabsze wyniki (2 kryteria), zdecydowanie słabsze wyniki (nie stwierdzono kryteriów) oraz kryteria, których nie można porować w ujęciu historycznym (2 kryteria, w tym 1 nowe). Ponadto wskazano kryteria, które oceniono na wysokim poziomie (dającym powody do satysfakcji) oraz kryteria, które oceniono jako niezadowolające (wymagającym w globalnym ujęciu pilnej poprawy). Poziom satysfakcji oraz poziom wymagający pilnej poprawy

wynika z indywidualnych doświadczeń, autora niniejszego rozdziału, związanych z oceną witryn internetowych jednostek samorządu terytorialnego.

Zdecydowanie lepsze wyniki w 2015 edycji (w porównaniu do edycji 2014) osiągnięto w ośmiu kryteriach. Wysoki poziom spełniły dwa kryteria: „Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?”; „Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?”; Kryteria na średnim poziomie (nie dającym powodów do satysfakcji, jednocześnie nie wymagające pilnej poprawy): „Czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym? [ikonka na stronie głównej]”; „Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub/oraz hasło promujące gminę)”; „Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?”; „Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego?”; Natomiast dwa kryteria wymagają pilnej poprawy pomimo, że rok do roku dynamika zmian jest duża: „Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?”; „Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo” lub coś podobnego (np. film instruktażowy, link do instrukcji w CEIDG, instrukcja rejestracji działalności gospodarczej)?”

Lepsze wyniki w edycji 2015 osiągnęło siedem kryteriów. Wynik satysfakcjonujący osiągnęło tylko jedno kryterium: „Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?”; Natomiast wyniki na średnim poziomie osiągnęły trzy kryteria: „Czy istnieje wersja anglojęzyczna?” (łącznie pełna i niepełna); „Czy istnieje wersja w języku obcym innym niż angielski?” (łącznie pełna i niepełna); „Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie?”; Pomimo poprawy wyników (rok do roku) zidentyfikowano trzy kryteria, które w kolejnych edycjach wymagają pilnej poprawy: „Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/ kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy”?”; „Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub innych terenach inwestycyjnych?”; „Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?”

Wyniki porównywalne (do 5 punktów procentowych) odnotowano w przypadku pięciu kryteriów. Cztery z nich są na satysfakcjonującym poziomie: „Czy witryna jest bezpieczna tj. nie znajdują się na niej wirusy komputerowe?”; „Czy strona jest dobrze pozycjonowana?”; „Czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?”; „Czy na stronie podany jest adres e-mail do Urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu?”; Natomiast jedno kryterium wymaga pilnej poprawy: „Czy strona posiada „mapę serwisu” na stronie głównej?”

Wyniki słabsze w porównaniu do edycji z 2014 roku stwierdzono w przypadku dwóch kryteriów: „Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?”; „Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?”; Pierwsze z nich oceniono na średnim poziomie, drugie na poziomie wymagającym pilnej poprawy. Zdecydowanie słabszych wyników nie stwierdzono, co jest wynikiem bardzo pozytywnym.

Dwoma kryteriami, których nie można porównywać w ujęciu historycznym są: „Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do listy przedsiębiorców działających na terenie gminy?” (modyfikacja poprzez zaostrenie wymogów kryterium); „Czy istnieją dane do Project Managera - osoby pośredniczącej w kontaktach pomiędzy gminą a inwestorem?” (nowe kryterium). Pierwsze z nich oceniono na średnim poziomie, drugie na poziomie wymagającym pilnej poprawy.

W porównaniu do 2013 roku największe zmiany dotyczą dwóch kryteriów. Pierwszym z nich jest kryterium: „Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego gminy?”; Kryterium to osiągnęło o 18 punktów procentowych lepszy wynik w przypadku porównania edycji 2015 z edycją z 2013 roku. Drugim z nich jest kryterium: „Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo” lub coś podobnego (np. film instruktażowy, link do instrukcji w CEIDG, instrukcja rejestracji działalności gospodarczej)”. Kryterium to osiągnęło o 16 punktów procentowych lepszy wynik w przypadku porównania edycji 2015 z edycją z 2013 roku.

Obok porównań w ujęciu historycznym, można dokonywać porównań pomiędzy dwiema klasami gmin. O zdecydowanej przewadze gmin klasy A nad gminami klasy B może świadczyć fakt, że jeżeli występowały różnice pomiędzy tymi klasami, to lepsze wyniki osiągnęły gminy o największej

klasie atrakcyjności inwestycyjnej (gminy klasy A). Porównywalne wyniki (do 5 punktów procentowych) osiągnięto w następujących kryteriach: „Czy witryna jest bezpieczna tj. nie znajdują się na niej wirusy komputerowe?”; „Czy strona jest dobrze pozycjonowana?”; „Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?”; „Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?”; „Czy na stronie podany jest adres e-mail do Urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu?”; „Czy istnieją dane do Project Managera - osoby pośredniczącej w kontaktach pomiędzy gminą a inwestorem?”; „Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego?” oraz „Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie?”;

Różnice powyżej 5 punktów procentowych występowały w następujących kryteriach: „Czy istnieje wersja anglojęzyczna?” [wersja pełna]; „Czy strona posiada „mapę serwisu” na stronie głównej?”; „Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?”; „Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?”; „Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub innych terenach inwestycyjnych?” oraz „Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy, link do instrukcji w CEIDG, instrukcja rejestracji działalności gospodarczej)?”

Największe różnice (powyżej 10 punktów procentowych) występowały w następujących kryteriach: „Czy istnieje wersja anglojęzyczna?” [wersja pełna i niepełna]; „Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?”; „Czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym? [ikonka na stronie głównej]”; „Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub/ oraz hasło promujące gminę)”; „Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy?””; „Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?”; „Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do listy przedsiębiorców działających na terenie gminy?”; „Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?” oraz „Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?”

Przewagę gmin klasy B nad gminami klasy A stwierdzono w przypadku jednego kryterium: „Czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?” Przewaga ta wynosiła zaledwie jeden punkt procentowy.

W edycji 2015 maksymalna ilość punktów, jaką mogła uzyskać badana gmina w ocenie witryn internetowych, wynosiła 15 punktów (nie wszystkie z badanych 24 kryteriów znalazło odzwierciedlenie w rankingu). Do gmin, które zdobyły maksymalną ilość punktów zaliczają się: Bydgoszcz, Zielona Góra, Łomża, Suwałki oraz Krotoszyn. Natomiast jedna gmina nie zdobyła punktów ponieważ nie spełniła warunków bezpieczeństwa. Liderom rankingu należą się szczerze gratulacje, które za pośrednictwem tej publikacji przesyłają autorzy badania „Gmina na 5!”.

## 4. Ocena mailingowa gmin klasy A i B

Magdalena Senderowska

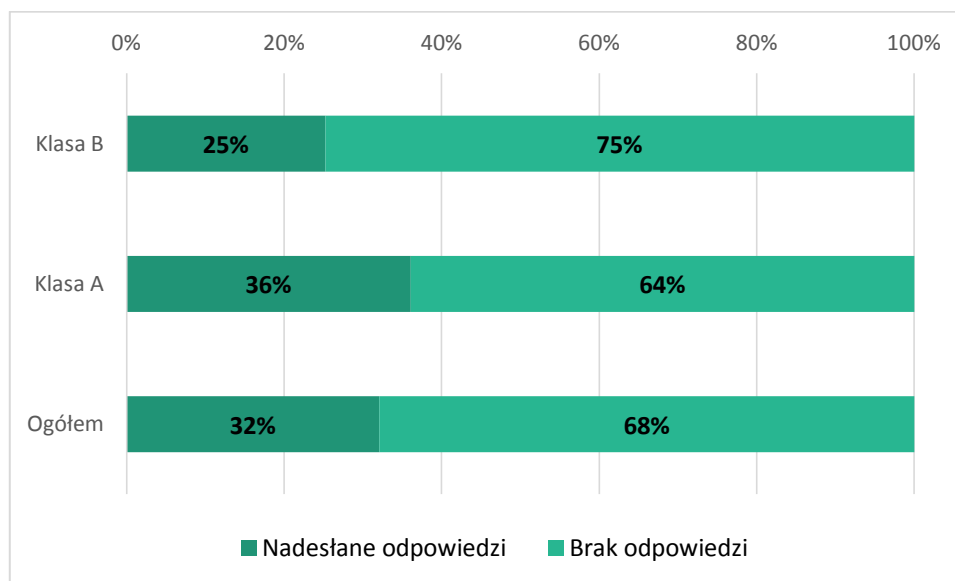
Istotną częścią badania „Gmina na 5!” jest ocena odpowiedzi na pytania przesłane do urzędów gmin za pomocą poczty elektronicznej na adresy podane przez urzędy. Badanie prowadzone jest w językach polskim i angielskim.

Kontakt mailowy jest dla wielu przedsiębiorców najwygodniejszą formą uzyskania interesujących ich informacji – pytanie można zadać z dowolnego miejsca w dogodnym czasie, rozsyłając je jednocześnie do kilku miejsc i zawierając listę informacji, którymi jest się zainteresowanym. Urzędnik ma czas na zebranie stosownych danych z innych komórek organizacyjnych gminy lub skontaktowanie się z podmiotami spoza urzędu oraz na sformułowanie jasnej i czytelnej odpowiedzi na pytanie, które zadał interesant - potencjalny inwestor. Fakt udzielenia odpowiedzi na pytanie wysłane drogą mailową, a także jej jakość może mieć decydujący wpływ na nawiązanie współpracy i jej dalsze prowadzenie. Jest to dla przedsiębiorcy nie tylko informacja o tym, jakie są warunki prowadzenia działalności w danym miejscu, ale także informacja o jakości obsługi interesanta w urzędzie. Ponieważ często ta forma kontaktu jest wybierana przez przedsiębiorców chętniej niż kontakt telefoniczny czy osobisty, również w tegorocznej edycji badania SKN PAR ocenia jakość tej usługi świadczonej przez urzędy gmin.

### Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim

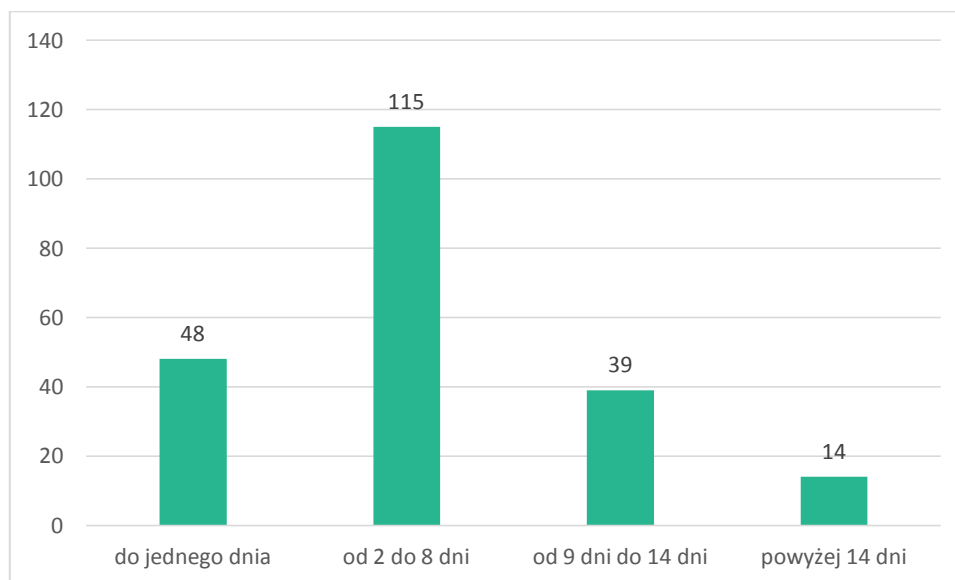
Podczas tegorocznego badania SKN PAR wysłało i oceniło odpowiedzi na 673 wiadomości w języku polskim. Na przesłane wiadomości odpowiedziało jedynie 32% gmin, 68% wiadomości pozostało bez odpowiedzi. Gminy klasy A odpowiadały średnio nieco częściej niż gminy z klasy B. Udział maili, które uzyskały odpowiedź i maili, które pozostały bez odpowiedzi, przedstawia Wykres 9. Jest to wynik znacznie niższy w porównaniu z ubiegłymi latami, w których ok. 60% gmin odpowiadało na wiadomości.

Wykres 9. Odpowiedzi na korespondencję w języku polskim



Źródło: opracowanie własne

Z punktu widzenia interesanta ważny jest czas, w jakim otrzyma on odpowiedź na zapytanie. Dzięki szybkiej odpowiedzi potencjalny inwestor może szybciej podjąć decyzję lub przyspieszyć proces decyzyjny. Wskazuje też ona na zaangażowanie urzędników w sprawę, które daje nadzieję na sprawną współpracę z gminą także już po podjęciu decyzji inwestycyjnej. Czas oczekiwania na odpowiedź w tegorocznym badaniu przedstawia Wykres 10.

**Wykres 10. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim**

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z powyższym wykresem, większość odpowiedzi została nadesłana w okresie od 2 do 8 dni po wysłaniu zapytania, co można uznać za stosunkowo szybką reakcję, wskazującą na zaangażowanie i profesjonalizm urzędników gmin. Dlatego też, jeśli nie ma możliwości natychmiastowego udzielenia odpowiedzi, sugerowanym działaniem jest przesłanie informacji do potencjalnego inwestora, że zapytanie dotarło do urzędu, sprawa została odnotowana, a w najbliższym czasie zostanie przesłana pełna odpowiedź. Informacja taka oznacza dla interesanta, że urząd otrzymał wiadomość i zajmuje się sprawą, a ewentualny kilkudniowy czas oczekiwania zostanie przyjęty ze zrozumieniem jako czas poświęcony przez urząd na zebranie potrzebnych mu informacji. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w tegorocznym badaniu aż 48 gmin odpowiedziało na zapytania w ciągu 1 dnia, z czego większość – już tego samego dnia.

Najważniejszym aspektem związanym z oceną kontaktu drogą poczty elektronicznej jest badanie merytorycznej zawartości otrzymanych maili. Sytuację obrazuje Tabela 4.

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

Odsetek gmin, które:	klasa A	klasa B	średnio
poinformowały o dostępnych lokalach do wynajęcia lub kupienia	96,10%	98,39%	96,76%
przekazały informacje o lokalu (lub wskazały miejsce, gdzie można ich szukać)	59,09%	58,06%	58,80%
poinformowały o przedsiębiorstwach o podobnym profilu działalności	33,77%	53,23%	39,35%
oceniły poziom rozwoju przedsiębiorstw z sektora w regionie	16,23%	12,90%	15,28%
zachęciły do osobistego spotkania	20,78%	12,90%	18,52%
zawarły pełne dane kontaktowe urzędnika	22,73%	16,13%	20,83%

Źródło: opracowanie własne

W tegorocznej edycji zespół badawczy skierował do urzędników pytania o dostępne lokale do wynajęcia lub kupienia pod wybrany rodzaj działalności, przedsiębiorstwa o podobnym profilu działające w okolicy, a także poziom rozwoju przedsiębiorstw z sektora w regionie. Uzyskanie takich informacji pozwala inwestorowi ocenić, przynajmniej w minimalnym stopniu, możliwość i opłacalność podjęcia danego rodzaju działalności w wybranym miejscu.

Prawie wszystkie gminy, które odpowiedziały na maile, poinformowały o dostępnych lokalach do wynajęcia lub kupienia (96,76%), a ponad połowa przekazała informacje o lokalu lub odesłała do miejsca, gdzie można szukać odpowiedniego lokalu (58,80%). Kilka gmin wskazało w swoich odpowiedziach, że po informacji dotyczące lokali należy zgłosić się do działających na ich terenie biur nieruchomości lub po prostu poinformowało, że nie dysponuje odpowiednimi lokalami. Część gmin przekazała jednak informacje o nieruchomościach, które mogłyby być odpowiednie dla inwestora, nierzadko również z informacjami technicznymi dotyczącymi lokalu lub działki. Warto zwrócić uwagę na fakt, że część gmin, które nie posiadały własnej nieruchomości, wyszukało i przekazało informacje o nieruchomościach prywatnych właścicieli, w tym oferowanych przez agencje nieruchomości, czy o nieruchomościach zarządzanych np. przez Agencję Mienia Wojskowego, wraz z kontaktami do osób nimi zarządzających. Część gmin przekazała kontakt inwestora, który szuka lokalu, bezpośrednio podmiotom, które mogłyby im zaoferować właściwą nieruchomość. Pozytywnie należy ocenić również gminy, które, nie mając aktualnie nieruchomości do zaoferowania inwestorom, wskazały na możliwość pozyskania lokali w przyszłych przetargach i zachęciły do śledzenia informacji o nich.

Kolejne pytania dotyczyły przedsiębiorstw prowadzących działalność o podobnym profilu na danym terenie oraz poziomu rozwoju przedsiębiorstw z tego sektora w regionie. Prawie 40% gmin udzieliło informacji o działających na ich terenie firmach o podobnym profilu działalności, a ponad 15% poinformowało o ich sytuacji. Pozostałe gminy nie odpowiedziały na te pytania lub odpowiedziały, że nie zbierają takich informacji. Warto jednak zaznaczyć, że nawet informacja, że na terenie gminy działają od kilku lat firmy o podobnej działalności albo że firmy o podobnej działalności istniały, ale ją zakończyły, są dla przedsiębiorcy cenne. Na uznanie zasługują również gminy, które wskazały, że wprawdzie nie ma na ich terenie działalności handlowej o danym profilu, funkcjonują jednak przedsiębiorstwa produkcyjne, z którymi inwestor mógłby nawiązać współpracę.

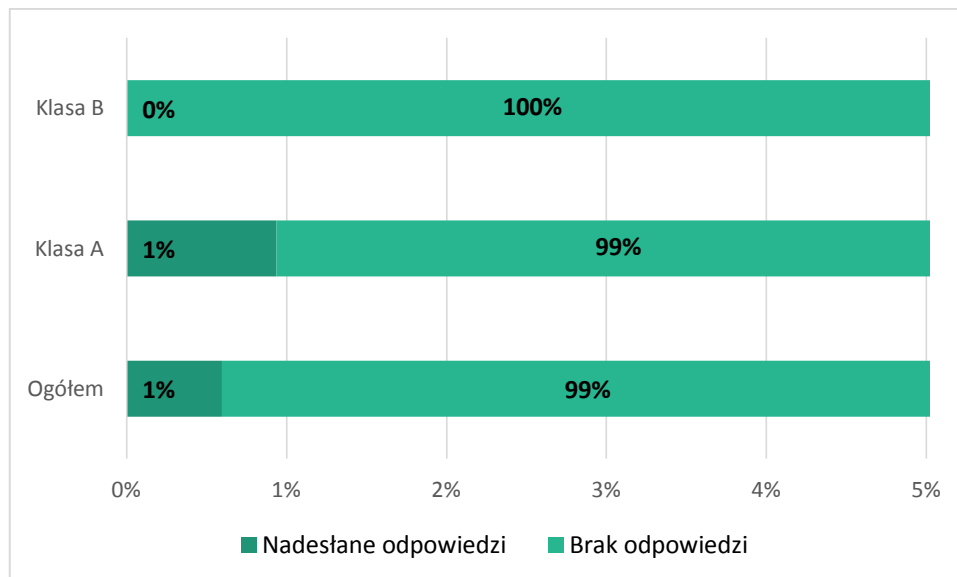
Jedynie 20,83% zawarło w mailu dane kontaktowe urzędnika (imię, nazwisko, stanowisko, numer telefonu), podczas gdy powinien to być nieodzowny element każdej wiadomości, pozwalający w razie potrzeby szybko skontaktować się z właściwą osobą. 18,52% gmin zachęciło inwestora do osobistego kontaktu. Część urzędników zachęcała do zadawania w razie potrzeby dodatkowych pytań oraz deklarowała chęć dalszej pomocy, gdyby inwestor potrzebował innych informacji.

Wśród gmin, które odpowiedziały na e-maile w j. polskim, na szczególne wyróżnienie zasługują trzy gminy miejskie: Krosno, Tarnobrzeg i Kielce. Gminy te odpowiedziały inwestorowi w ciągu 1 dnia i odpowiedziały na wszystkie jego pytania, a gmina Kielce poszukiwała dodatkowych informacji oraz prowadziła negocjacje z właścicielem lokalu. Wszystkie konieczne informacje w rozsądnym czasie przesłało również miasto Toruń, które również zasługuje na wyróżnienie.

### **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. W tegorocznej edycji badania odpowiedzi udzieliło jedynie 5 gmin (niecały 1%, podczas gdy w roku ubiegłym było to ponad 8%). Jedna z odpowiedzi została udzielona w j. polskim i oprócz odpowiedzi na zadane przez inwestora pytania zawierała informację, że korespondencja z urzędem powinna być prowadzona właśnie w tym języku. Z punktu widzenia potencjalnego inwestora anglojęzycznego taka wiadomość prezentuje niską użyteczność pomimo zawartych w niej informacji, dlatego dostała 0 punktów w każdej z kategorii. Jedną odpowiedź była to odpowiedź wysłana przez autoresponder i nie zawierała żadnej odpowiedzi merytorycznej, a jedynie informację, że skutki prawne powoduje jedynie zgłoszenie zapytania przez elektroniczną skrzynkę podawczą. Odpowiedź ta również została wysłana w j. polskim i nie została zaliczona do odpowiedzi, których zawartość oceniał Zespół.

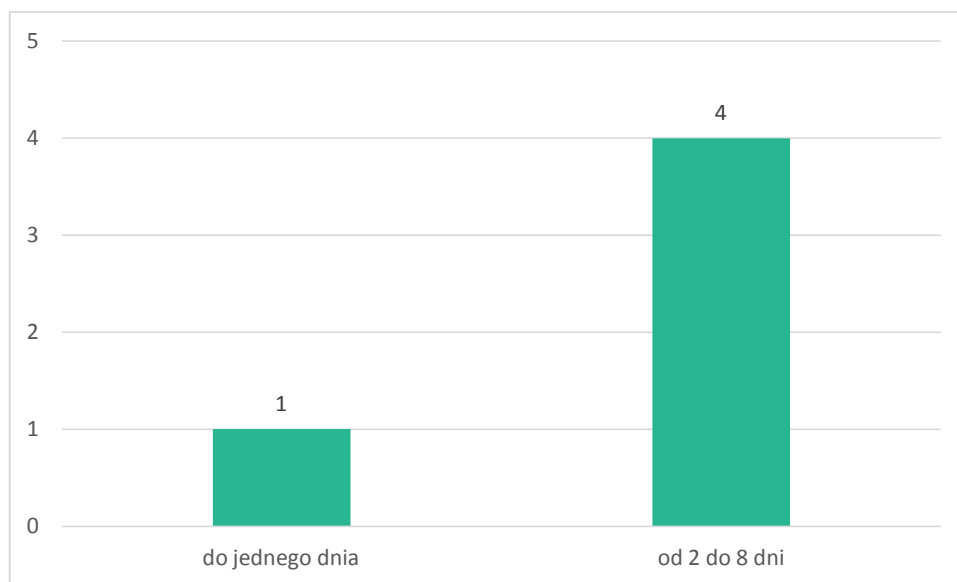
Wykres 11. Odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim



Źródło: opracowanie własne

Tak niska liczba odpowiedzi wskazuje na bardzo słabą sytuację w zakresie gotowości polskich urzędników do nawiązania kontaktu z zagranicznym inwestorem i pozyskiwania kapitału z zagranicy.

Wykres 12. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku angielskim



Źródło: opracowanie własne

Wszystkie odpowiedzi udzielone zostały w czasie do 8 dni, z czego jedna w ciągu 1 dnia (Wykres 12).

Tak jak w przypadku oceny maili w języku polskim, tak i w angielskim najistotniejszym elementem jest ocena zawartości merytorycznej przesłanych odpowiedzi, co przedstawia Tabela 5.



Tabela 5. Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim

Odsetek gmin, które:	klasa A	klasa B	średnio
poinformowały o systemie podatkowym w Polsce	75,00%	0,00%	75,00%
określiły czas potrzebny do uzyskania zezwoleń potrzebnych do prowadzenia działalności	50,00%	0,00%	50,00%
poinformowały o firmach działających w tym samym obszarze działalności	50,00%	0,00%	50,00%
poinformowały o lokalnych warunkach klimatycznych, o które pytał inwestor	75,00%	0,00%	75,00%
zachęciły do osobistego spotkania	75,00%	0,00%	75,00%
zawarły pełne dane kontaktowe urzędnika	75,00%	0,00%	75,00%

Źródło: opracowanie własne

W wiadomości w j. angielskim przedsiębiorca pytał o system podatkowy w Polsce, czas potrzebny do uzyskania zezwoleń potrzebnych do prowadzenia działalności, firmy działające w tym samym obszarze działalności, a także lokalne warunki klimatyczne. Wszystkie te pytania miały mu posłużyć do podjęcia decyzji o prowadzeniu działalności w branży, którą był zainteresowany.

Choć odpowiedzi było niewiele, to jednak gminy, które zadały sobie ten trud, przygotowały maile dobrej jakości. W przypadku pytań związanych z warunkami prowadzenia działalności co najmniej połowa gmin udzielała takiej odpowiedzi, a po 75% gmin zachęciło do osobistego spotkania oraz zawarło pełne dane kontaktowe urzędnika w mailu zwrotnym, co świadczy o ich gotowości do obsługi inwestora w obcym języku w urzędzie gminy.

Wysokiej jakości maile w języku angielskim odesłały do inwestorów Zabrze, Toruń i Włocławek. Na uwagę zasługuje fakt, że były to wiadomości dobrze przygotowane, przedstawiające inwestorowi informacje o warunkach i wymaganiach związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, które, nawet jeśli nie zawierały wszystkich szczegółów, to zachęcały inwestora do dalszych działań na danym terenie i wskazywały na zainteresowanie urzędników udzieleniem przedsiębiorcy pomocy. Dlatego też w ocenie mailingu uzyskały one maksymalną (15 pkt – Zabrze) lub prawie maksymalną (13 pkt – Toruń i Włocławek) liczbę punktów.

### Porównanie wyników badania gmin klasy A oraz B

Gminy z kategorii A oraz B (wg klasyfikacji 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 udzieliły nieco większej liczby odpowiedzi oraz uzyskały nieznacznie lepsze wyniki w czterech na sześć badanych kryteriów.

Ze względu na bardzo małą liczbę odpowiedzi w j. angielskim i brak odpowiedzi na maile w tym języku od gmin z klasy B brak jest możliwości porównania. Podobnie jak w poprzednich latach liczba odpowiedzi na maile w języku angielskim pozostawia 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. Daje się jednak zauważyć, że gminy, które odpowiadają na maile w j. angielskim, zwykle udzielają dokładniejszych informacji, a także udzielają dokładniejszych informacji odpowiadając na maile w języku polskim wysłane przez innego inwestora.

## 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 aż 68% maili wysłanych w języku polskim oraz 99% wiadomości wysłanych w języku angielskim nie spotkało 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, w której przedsiębiorca zdecyduje się na rozpoczęcie działalności w innej lokalizacji na skutek braku profesjonalizmu w podejściu urzędników danej gminy.

Przy tak dużej liczbie braków odpowiedzi można przypuszczać, że część wiadomości po prostu nie dotarła do gmin, co może być związane z ustawieniami urzędowych serwerów, które blokują część wiadomości. W takim wypadku należałoby się zastanowić nad regułami blokowania wiadomości i technicznymi aspektami uniemożliwiającymi inwestorom kontakt z daną gminą.

Kolejnym problemem jest fakt, iż przesyłane od urzędów informacje często są niepełne bądź niepowiązane z tym, o co pytał interesant. Często dla osoby, która nie ma dokładnego rozeznania w działalności prowadzonej na danym terenie, istotne są nawet informacje, które nie są konkretnymi danymi, zbieranymi przez urząd, ale własnymi obserwacjami, takie jak te, że istnieją firmy o podobnym profilu działalności, mieszkańcy korzystają z podobnych firm w sąsiednich gminach, albo też, że firmy o podobnym profilu działały na tym terenie, ale po krótkim czasie zaprzestawały takiej działalności. W ten sposób nawet nie posiadając szczegółowych danych, można pomóc nowemu potencjalnemu przedsiębiorcy.

Pracownicy urzędów powinni większą wagę przywiązywać do poczty elektronicznej docierającej do urzędu, w szczególności tej obcojęzycznej. W części przypadków warto również zastanowić się nad obiegiem korespondencji elektronicznej w urzędach i sposobem odpowiedzi na nią. Podobnie jak w ubiegłorocznych edycjach badania, także i w tej zdarzały się bowiem przypadki, że po ponad tygodniu docierały do przedsiębiorcy wiadomości ze skanem urzędowego pisma, opatrzonego numerem sprawy, podpisanego przez urzędnika, nierzadko wójta/burmistrza/prezydenta, zawierającego odpowiedź, że gmina nie posiada odpowiednich lokali i nie ma informacji na temat prowadzonej na jej terenie działalności. Taka informacja oczywiście też jest dla inwestora potencjalnie użyteczną informacją i fakt jej nadesłania należy ocenić pozytywnie, natomiast warto się zastanowić nad tym, czy konieczne jest angażowanie takiej liczby osób i sporządzania tylu dokumentów, które muszą zostać zarejestrowane i zarchiwizowane w urzędzie.

Warto zwrócić uwagę na potrzeby inwestorów, którzy ze względu na różne rodzaje prowadzonej działalności oraz kraj pochodzenia mogą oczekiwać zróżnicowanych informacji, a także na prezentację miejscowości, także na tle jej otoczenia. Tu wzorowo wypadło miasto Toruń, które nie tylko jako jedyne przygotowało świetne odpowiedzi na maile w obydwu językach, ale także dopasowało je za każdym razem do profilu potencjalnego inwestora, wskazując na konkretne czynniki istotne dla danej inwestycji, takie jak rynek w regionie czy położenie i dostępność komunikacyjna oraz w odpowiedni sposób zaprezentowało nieruchomości.

---

## 5. Ranking gmin

Mariusz Czernecki

### Wprowadzenie

Celem rozdziału jest kwantyfikacja uzyskanych wyników z badań 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 odznaczeń „Gmina na 5!”.

### Wybór zmiennych do rankingu

Do stworzenia rankingu gmin zostały wybrane najważniejsze spośród zmiennych, 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 metodyki tworzenia rankingu został przedstawiony w tabelach 6-8. Wynika z nich, że maksymalnie w rankingu gmina mogła uzyskać 45 punktów, w każdej z badanej kategorii otrzymując maksymalnie 15 punktów.

Do ocenienia 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. Ocenę jednostek samorządu terytorialnego przeprowadzono za pomocą wskaźników, które przedstawia Tabela 6.

Tabela 6. Metodologia oceny witryn internetowych

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 <b>lub</b> 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 istnieją dane do Project Managera - osoby pośredniczącej w kontaktach pomiędzy gminą a inwestorem?	tak	-	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.

Tabela 7 przedstawia metodykę oceny odpowiedzi urzędników na wiadomości w języku polskim, natomiast Tabela 8 dotyczy odpowiedzi na wiadomości w języku angielskim. Punkty były przyznawane za czas odpowiedzi oraz dodatkowo za jakość odpowiedzi na pytania szczegółowe. Za udzielenie odpowiedzi na pytanie gmina otrzymywała 2 punkty, w przeciwnym razie 0 punktów.

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

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 poinformował o dostępnych lokalach do wynajęcia lub kupienia?	-	tak	-	nie
Czy urzędnik przesłał informacje o przynajmniej jednym lokalu lub wskazał miejsce, gdzie można szukać lokalizacji?	-	tak	-	nie
Czy wedle wiedzy urzędnika w gminie działają przedsiębiorstwa o podobnym profilu działalności?	-	tak	-	nie
Czy urzędnik ocenił jak radzą sobie firmy z sektora w regionie?	-	tak	-	nie
Czy urzędnik zachęcił do osobistego spotkania w gminie lub zadania dodatkowych pytań?	-	tak	-	nie
Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika? (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?	-	tak	-	nie

*Źródło: Opracowanie własne.*

Tabela 8. Metodyka oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku angielskim.

Pytanie	liczba punktów w przypadku odpowiedzi takiej jak:			
	3	2	1	0
Czas odpowiedzi	odpowiedź nadesłana do 7 dni od daty wysłania wiadomości	odpowiedź nadesłana od 8 do 14 dni od daty wysłania wiadomości	odpowiedź nadesłana po 14 dniach od daty wysłania wiadomości	brak odpowiedzi
Czy urzędnik poinformował o systemie podatkowym w Polsce?	-	tak	-	nie
Czy urzędnik określił czas potrzebny do uzyskania zezwoleń na prowadzenie działalności hotelarskiej?	-	tak	-	nie
Czy urzędnik poinformował o istniejących w pobliżu obiektach hotelowych lub gdzie można znaleźć taką informację?	-	tak	-	nie
Czy urzędnik poinformował o warunkach klimatycznych, o które pytał inwestor?	-	tak	-	nie
Czy urzędnik zachęcił do osobistego spotkania w gminie lub zadania dodatkowych pytań?	-	tak	-	nie
Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika? (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?	-	tak	-	nie

Źródło: Opracowanie własne.

### Ranking „Gmina na 5!”

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

- > Atrakcyjność inwestycyjna gminy w badaniu Instytutu Przedsiębiorstwa 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 11,12 oraz 5,07.
  - 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 Toruń, zdobywając 89% wszystkich możliwych punktów. Gmina uzyskała wysokie oceny w każdym z badanych obszarów, w szczególności trzeba podkreślić perfekcyjną odpowiedź na pytania zadane drogą elektroniczną. Kolejne miejsca zajęły Kielce, Lublin, Krosno oraz Rybnik posiadające wysokie oceny za witrynę internetową oraz bardzo dobrze przygotowaną odpowiedź w języku polskim.

Dodatkowo należy szczególnie wyróżnić gminy, które po raz kolejny uzyskały tytuł „Gmina na 5!”. Wśród nich są to gminy: Janów Lubelski, Krosno, Leszno, Mrągowo, Piła, Rawicz, Toruń.

Tabela 9. Ranking gmin wyróżnionych tytułem „Gmina na 5”.

Nazwa gminy	Ocena witryn internetowych	Ocena maili w języku polskim	Ocena maili w języku angielskim	Ocena ogółem
Toruń	12	15	13	40
Kielce	13	15	0	28
Lublin	14	13	0	27
Krosno	12	15	0	27
Rybnik	13	14	0	27
Zabrze	12	0	15	27
Płock	14	12	0	26
Tarnobrzeg	11	15	0	26
Myszków	13	13	0	26
Leszno	13	13	0	26
Racibórz	14	11	0	25
Rawicz	14	11	0	25
Janów Lubelski	12	12	0	24
Skarżysko-Kamienna	11	13	0	24
Mrągowo	13	11	0	24

Piła	13	11	0	24
Człuchów	14	9	0	23
Lubliniec	12	11	0	23

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli niżej zaprezentowano również nagrodzone gminy w podziale na województwa. Wynika z niej, że najczęściej 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 10. Gminy nagrodzone tytułem „Gmina na 5!” w podziale na województwa.

Województwo	Liczba nagrodzonych gmin	Liczba gmin	Odsetek nagrodzonych gmin
dolnośląskie	0	78	0%
kujawsko-pomorskie	1	25	4%
lubelskie	2	30	7%
lubuskie	0	18	0%
łódzkie	0	31	0%
małopolskie	0	69	0%
mazowieckie	1	87	1%
opolskie	0	18	0%
podkarpackie	2	29	7%
podlaskie	0	17	0%
pomorskie	1	35	3%
śląskie	5	105	5%
świętokrzyskie	2	13	15%
warmińsko-mazurskie	1	22	5%
wielkopolskie	3	57	5%
zachodniopomorskie	0	39	0%

Źródło: Opracowanie własne.

## Podsumowanie

W kolejnej edycji rankingu tytuł „Gmina na 5” został przyznany jedynie 18 jednostkom samorządu terytorialnego. Na wynikach tegorocznego rankingu zaważyła przede wszystkim niewielka liczba odpowiedzi na pytania zagranicznego inwestora. Najwyższą ocenę obsługi inwestorów osiągnął Toruń. Kolejne miejsca zajęły gminy Kielce, Lublin, Krosno oraz Rybnik. Wybrane jednostki samorządu terytorialnego wyróżniły się wysokimi ocenami w obszarze witryny internetowej oraz odpowiedzi w języku polskim. 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.



## 6. Innowacje i dobre praktyki w obszarze inwestycji, turystyki i komunikacji

Dariusz Knopp, Tomasz Pilewicz

### Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności inwestycyjnej

W tegorocznej edycji badania w zakresie innowacji i dobrych praktyk w obszarze wspierania inwestycji przez samorządy lokalne autorzy raportu pragną zwrócić uwagę zarówno na rozwiązania stosowane przez duże JST jak i na te, które mogą zostać zastosowane nawet przez nieduże pod względem liczby mieszkańców gminy. Przywołane poniżej przykłady mogą stać się bodźcem do dalszego rozwoju gmin w zakresie wspierania przedsiębiorczości oraz poprawy warunków życia mieszkańców.

Przykładem rozwiązań realizowanych na większą skalę jest miasto Bydgoszcz (woj. kujawsko-pomorskie), gdzie oprócz oficjalnego portalu miasta<sup>30</sup> przygotowano dedykowany portal dla inwestorów<sup>31</sup> prowadzony przez Bydgoską Agencję Rozwoju Regionalnego (BARR), która powołana została przez miasto Bydgoszcz w celu realizacji polityki wsparcia inwestycji i przedsiębiorców. Wśród głównych zadań BARR znajduje się kompleksowa obsługa wszelkich projektów inwestycyjnych w mieście. Prowadzony przez Agencję portal internetowy jest ponadto źródłem informacji o firmach w regionie, umożliwia też zdobycie wiedzy o możliwościach pozyskania funduszy unijnych.

Rysunek 1. Strona internetowa Bydgoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego



Źródło: <http://barr.pl/bydgoska-agencja-rozwoju-regionalnego/>, dostęp dn. 5.02.2016.

Obszerna jest również internetowa oferta gminy Radom (woj. mazowieckie). Na oficjalnej stronie internetowej gminy<sup>32</sup>, w części „Dla inwestorów” umieszczono szereg informacji, np. o organizacjach skupiających przedsiębiorców działających w Radomiu. Ponadto Urząd Miejski w Radomiu Wydział Obsługi Radomskiej Strefy Gospodarczej prowadzi portal *Invest in Radom*<sup>33</sup>. W części „Strefa inwestora” zainteresowani znajdą informacje np. o formach prowadzenia działalności w Polsce, a także o pomocy, jaką otrzymać może inwestor w Radomiu.

<sup>30</sup> Zob. oficjalny portal internetowy miasta Bydgoszcz, [www.bydgoszcz.pl](http://www.bydgoszcz.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>31</sup> Zob. portal Bydgoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, [barr.pl](http://barr.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>32</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Radom, [www.radom.pl](http://www.radom.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>33</sup> Zob. portal Invest in Radom, [www.investinradom.pl](http://www.investinradom.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

Portal ten jest na bieżąco aktualizowany, o czym świadczyć może prowadzony dział ogłoszeń i aktualności, zachęcający w ten sposób zainteresowanych do częstych odwiedzin.

Rysunek 2. Oficjalny portal internetowy miasta Radom – Portal Invest In



Źródło: <http://www.investinradom.pl/page/>, dostęp dn. 5.02.2016.

Na oficjalnym portalu internetowym gminy Stronie Śląskie (woj. dolnośląskie)<sup>34</sup> inwestorzy znajdą m.in. prezentację multimedialną oraz folder inwestycyjny. Podobnie jak dwie poprzednie gminy, również i gmina Stronie Śląskie udostępniła dedykowany portal internetowy poświęcony inwestycjom<sup>35</sup>. Ciekawym rozwiązaniem jest tu np. wyszukiwarka terenów inwestycyjnych, która znacznie ułatwia przeszukiwanie potencjalnych zasobów dla znalezienia najbardziej interesującego terenu, działki lub budynku, w zależności od wybranych kryteriów wyszukiwania.

Rysunek 3. Oficjalny portal internetowy gminy Stronie Śląskie poświęcony terenom inwestycyjnym



Źródło: <http://www.inwestycje.stronie.pl> dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>34</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Stronie Śląskie, [stronie.pl](http://stronie.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

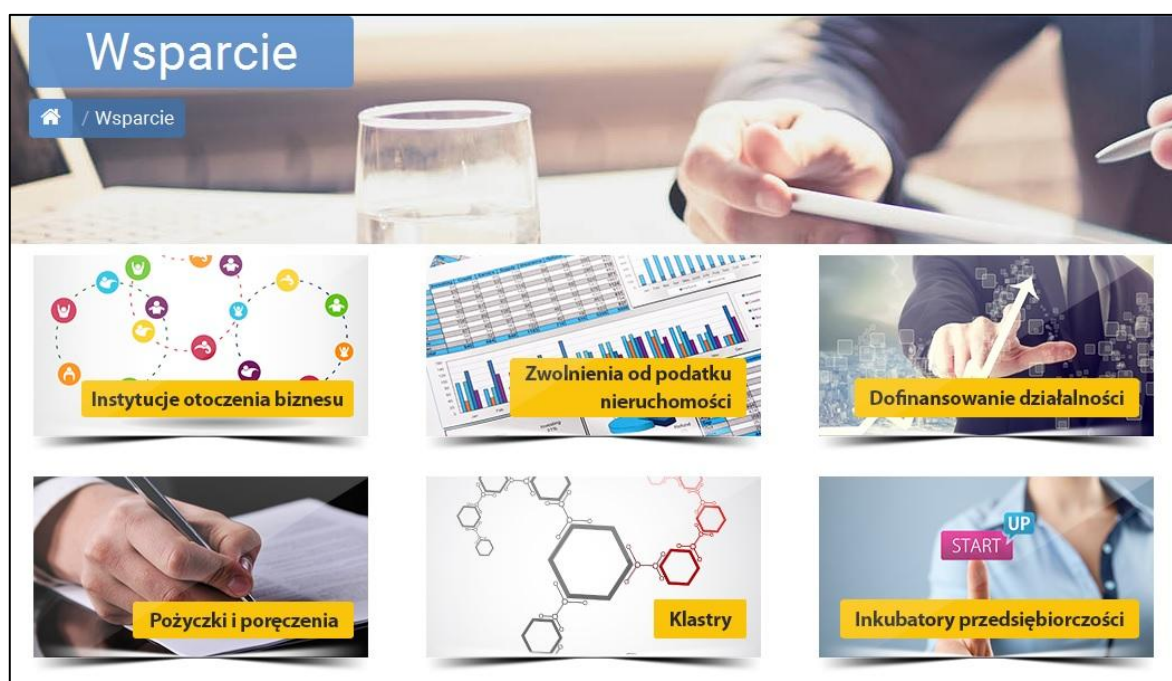
<sup>35</sup> Zob. portal „Tereny inwestycyjne” gminy Stronie Śląskie, [www.inwestycje.stronie.pl](http://www.inwestycje.stronie.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

## Współpraca gmin z przedsiębiorcami

Gminy nie skupiają swojego wysiłku wyłącznie na przyciąganiu nowych inwestorów. Warty uwagi i polecenia są również te działania gmin, które można zaklasyfikować w kategorii współpracy z dotychczasowymi przedsiębiorcami na ich terenie.

Zdaniem prowadzących badanie na uwagę zasługuje portal internetowy gminy Toruń (woj. kujawsko-pomorskie)<sup>36</sup>. Przedsiębiorcy działający na terenie Torunia, dzięki istniejącemu dla nich Centrum Wsparcia Biznesu w Toruniu<sup>37</sup>, mogą korzystać z bardzo rozbudowanego wsparcia. Wspomnieć należy chociażby „Niezbędnik inwestora” z Geoportalem miasta Torunia umożliwiającym dostęp do różnego rodzaju map miasta, w tym oprócz tradycyjnych map geodezyjnych np. map akustycznych i poziomu hałasu drogowego w trakcie dnia lub w nocy, ścieżek rowerowych lub zasobów przyrody i ochrony środowiska. Przedsiębiorca znajdzie też informacje o możliwym wsparciu dla swojej działalności gospodarczej, a także podstawowe informacje o potencjale kapitału ludzkiego w Toruniu, który jest istotnym zasobem determinującym źródła sukcesu realizowanych inwestycji.

Rysunek 4. Oficjalny portal internetowy miasta Toruń poświęcony wsparciu przedsiębiorców



Źródło: <http://torun.direct/wsparcie/>, dostęp dn. 5.02.2016.

Do innych miast, które czynnie wspierają lokalnych przedsiębiorców, zaliczyć należy Tarnów (woj. małopolskie)<sup>38</sup>. Wśród ofert dla biznesu na uwagę zasługuje szeroka gama przygotowanych porad i informacji umieszczonych w części „Poradniki dla przedsiębiorców”<sup>39</sup>. Przygotowane są one w formie plików „pdf”, umożliwiając ich selektywne pobranie i ewentualne późniejsze wykorzystanie. Na stronie tej znaleźć można również linki do informacji w języku angielskim, niemieckim i chińskim (linki te dostępne są również na głównej stronie portalu). Szczególnie informacje w języku chińskim nie są popularne wśród polskich gmin, stąd też orientacja gminy na inwestorów z tego kraju jest warta wyróżnienia.

<sup>36</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Toruń, [www.torun.pl](http://www.torun.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>37</sup> Zob. portal Centrum Wsparcia Biznesu w Toruniu, [torun.direct](http://torun.direct), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>38</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Tarnów, [tarnow.pl](http://tarnow.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>39</sup> Zob. również [www.tarnow.pl/index.php/Biznes/Poradniki-dla-przedsiębiorców](http://www.tarnow.pl/index.php/Biznes/Poradniki-dla-przedsiębiorców), dostęp dn. 5.02.2016.


### Rysunek 5. Oficjalny portal internetowy miasta Tarnów zawierający rozbudowany poradnik dla przedsiębiorców

**Biznes**


- Invest in Tarnów
- Investieren Sie in Tarnów
- 在塔尔诺夫投资
- Tarnowski Junior Biznesu 2016
- Ulgi dla przedsiębiorców
- Szybki kontakt
- Aktualności biznesowe
- **Poradniki dla przedsiębiorców**
- DESK
- Fundusze dla przedsiębiorców
- Strefa przedsiębiorcy
- Portal gospodarczy
- Dla inwestora
- Kluczowe kontakty dla biznesu
- Forum Inwestycyjne


## Poradniki dla przedsiębiorców


**Urząd Miasta Tarnowa**

 Poradnik przedsiębiorcy.pdf 2,81 MB


**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**


 Jak zostać i pozostać przedsiębiorcą.pdf 4,93 MB  
Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - Wydanie IV aktualizacja – stan na październik 2014.  
źródło: [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

 Marketing eksportowy - poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców.pdf 536,49 kB  
Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - Wydanie I  
źródło: [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

 Świadczenie usług w Unii Europejskiej.pdf 1,21 MB  
Wydawca: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - Wydanie II aktualizacja  
źródło: [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

**Ministerstwo Finansów**

 Działalność Gospodarcza Formy Opodatkowania.pdf 431,75 kB  
Wydawca: Ministerstwo Finansów – 2014  
źródło: [www.finanse.mf.gov.pl](http://www.finanse.mf.gov.pl)

 Warunki opodatkowania działalności gospodarczej stawką 19% - podatek liniowy.pdf 55,42 kB  
Wydawca: Ministerstwo Finansów  
źródło: [www.finanse.mf.gov.pl](http://www.finanse.mf.gov.pl)

Źródło: <http://www.tarnow.pl/index.php//Biznes/Poradniki-dla-przedsiębiorcow>, dostęp dn. 5.02.2016.

W części tego portalu poświęconej aktualnościom biznesowym<sup>40</sup> lokalni przedsiębiorcy znajdą między innymi informacje o możliwości współpracy – nawet międzynarodowej. Pośrednictwo gmin w nawiązywaniu takiej współpracy ze wszech miar zasługuje na uznanie. To przecież dobrze rozwijające się inicjatywy gospodarcze powinny generować potencjał do rozwoju mieszkańców, a tym samym i gmin.

### Rysunek 6. Oficjalny portal internetowy miasta Tarnów zawierający aktualności biznesowe

## Tarnowski Junior Biznesu po raz drugi

Pon 18.01.2016 13:14 |



Ruszyła druga edycja Tarnowskiego Juniora Biznesu, konkursu skierowanego do uczniów tarnowskich szkół ponadgimnazjalnych. Jego uczestnicy będą musieli zmierzyć się z projektem biznesplanu przedstawiającego pomysł na firmę, uwzględniając przy tym lokalne uwarunkowania rynku. Jest o co walczyć, gdyż pula nagród w konkursie to 12 tysięcy złotych.

## Współpraca polsko-chorwacka

Śr 13.01.2016 13:42 |

Z myślą o przedstawicielach małych i średnich firm, chcących zapoznać się z możliwościami współpracy z chorwackimi przedsiębiorcami, zorganizowano Polsko-Chorwackie Forum Gospodarcze w Katowicach. 19 stycznia specjaliści i eksperci rynku polsko-chorwackiego opowiedzą o korzyściach wynikających ze współdziałania z lokalnym biznesem.

## Giełda kooperacyjna REJESTRACJA

Wt 12.01.2016 14:26 |

Jak informuje Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, od 1 lutego rusza rejestracja przedsiębiorców, którzy chcą wziąć udział w giełdzie kooperacyjnej Future Match 2016. Wydarzenie to będzie towarzyszyć targom organizowanym w Hanowerze 14-16 marca. Oferta kierowana jest również do instytucji badawczych oraz innych podmiotów działających w branży IT/ICT.

## Wyróżnienie biznesowe dla Tarnowa

Pon 11.01.2016 14:36 |

Źródło: <http://www.tarnow.pl/Biznes/Aktualnosci-biznesowe>, dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>40</sup> Zob. także [www.tarnow.pl/Biznes/Aktualnosci-biznesowe](http://www.tarnow.pl/Biznes/Aktualnosci-biznesowe), dostęp dn. 5.02.2016.

Nie tylko gminy zamieszkiwane przez kilkaset tysięcy mieszkańców poszczycić się mogą aktywnym wspieraniem przedsiębiorczości na swoim terenie. Również wysiłek mniejszych gmin w tym zakresie przekłada się na znaczące wsparcie dla biznesu. Jednym z przykładów wsparcia lokalnej przedsiębiorczości jest utworzenie banku danych o przedsiębiorcach. Jest on użyteczny nie tylko dla potencjalnych partnerów biznesowych, ale też dla mieszkańców poszukujących usługodawców lub potencjalnych pracodawców. Jako przykład podać można gminę Lubartów (woj. lubelskie)<sup>41</sup>, która nie umieściła alfabetycznej listy przedsiębiorców a dokonała, dla przejrzystości i łatwiejszego odnalezienia interesujących firm, pogrupowania w branże<sup>42</sup>. W Lubartowie funkcjonuje również Biuro Obsługi Inwestora, którego celem jest kompleksowa obsługa inwestycji w systemie „one-stop-shop”<sup>43</sup>.

#### Rysunek 7. Oficjalny portal internetowy miasta Lubartów zawierający dane kontaktowe dla inwestorów



**GOSPODARKA**  
Jesteś tu: Lubartów > Gospodarka

### Biuro Obsługi Inwestora

Biuro Obsługi Inwestora w Urzędzie Miasta Lubartów utworzono w 2011 r. celem kompleksowej obsługi inwestycji w systemie "one-stop-shop" (Załatw wszystko w jednym miejscu. Oszczędź cenny czas. Oszczędź swoje pieniądze).  
Biuro udziela wszelkich informacji na temat możliwości inwestowania w Lubartowie.

**Kontakt:** Biuro Obsługi Inwestora, **Urząd Miasta Lubartów, 21-100 Lubartów, ul. Jana Pawła II 12, pokój Nr 4 (parter).**  
tel/fax. **81 85-44-603**  
tel. **81 85-44-629**  
e-mail: [piotr\\_turowski@um.lubartow.pl](mailto:piotr_turowski@um.lubartow.pl)  
[biuro@biznes.lubartow.pl](mailto:biuro@biznes.lubartow.pl)

Źródło: [http://lubartow.pl/gospodarka/101438/biuro\\_obsługi\\_inwestora/](http://lubartow.pl/gospodarka/101438/biuro_obsługi_inwestora/), dostęp dn. 5.02.2016.

W erze cyfryzacji nie sposób pominąć rozwiązań informatycznych wprowadzanych w celu poprawy funkcjonowania urzędów, w szczególności możliwości załatwiania spraw w urzędach bez konieczności ich odwiedzin (online) jest ze wszech miar godna polecenia. Z pewnością ta funkcja (podobnie jak bardzo obecnie powszechny dostęp do kont bankowych za pomocą sieci Internet) w najbliższych latach będzie wyróżniała jednostki samorządu terytorialnego nastawione na poprawę współpracy z przedsiębiorcami i mieszkańcami. Jako przykład podać należy gminę Białystok (woj. podlaskie)<sup>44</sup>. Co również ciekawe w tym przypadku, „Cyfrowy urząd” został zorganizowany nie tylko dla gminy Białystok, lecz dla całego województwa podlaskiego<sup>45</sup>. Jest to rozwiązanie, które pozwala przedsiębiorcom i mieszkańcom załatwiać sprawy w jednym miejscu (na jednym portalu) niezależnie od właściwości urzędu (urzędu gminy, powiatu, miasta). Oczywiście nie wszystkie gminy województwa podlaskiego korzystają z możliwości oferowanych przez cyfryzację na tym samym poziomie (biorąc pod uwagę ilość spraw możliwych do realizacji na odległość za pomocą sieci Internet), niemniej już na tym etapie proponowane rozwiązanie zasługuje na wyróżnienie.

---

<sup>41</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Lubartów, [lubartow.pl](http://lubartow.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>42</sup> Zob. również [www.biznes.lubartow.pl](http://www.biznes.lubartow.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

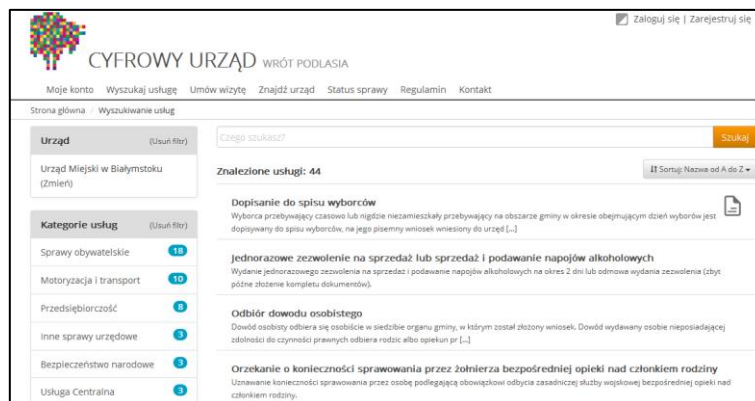
<sup>43</sup> Zob. także [lubartow.pl/gospodarka/101438/biuro\\_obsługi\\_inwestora/](http://lubartow.pl/gospodarka/101438/biuro_obsługi_inwestora/), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>44</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Białystok, [www.bialystok.pl](http://www.bialystok.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>45</sup> Zob. „Cyfrowy urząd” województwa podlaskiego:

<https://cu.wrotapodlasia.pl/CU.Public/KUP/Search>, dostęp dn. 5.02.2016.

Rysunek 8. „Cyfrowy urząd” województwa podlaskiego



Źródło: <https://cu.wrotapodlasia.pl/CU.Public/KUP/Search?uld=10128>, dostęp dn. 5.02.2016.

### Wspieranie mieszkańców gmin w rozpoczynaniu działalności gospodarczej

Na uwagę zasługują nie tylko te gminy, które czynnie wspierają inwestorów poszukujących lokalizacji dla swoich inwestycji, ale też gminy zauważające potencjał we własnych mieszkańcach i wspierające rozwój ich przedsiębiorczości. Zaangażowanie na tym polu wydaje się szczególnie opłacalne, ponieważ w przeciwieństwie do inwestorów z zewnątrz mieszkańcy nie będą przenosili swoich przedsiębiorstw na tereny innych gmin, z uwagi na częste związki rodzinne i emocjonalne z terenem swojej działalności. Mieszkańcy, którzy po raz pierwszy chcieliby rozpocząć działalność gospodarczą, poszukują przede wszystkim podstawowych informacji takich, jakie np. proponuje gmina Kłodzko (woj. dolnośląskie)<sup>46</sup>. Na Portalu Biznesu Ziemi Kłodzkiej<sup>47</sup> każdy może się zapoznać przykładowo z różnymi rodzajami spółek oraz ich zaletami i wadami, a także dowiedzieć się, jakie formalności należy załatwić, aby taką działalność rozpocząć.

Rysunek 9. Portal Biznesu Ziemi Kłodzkiej



Źródło: <http://www.biznes.hrabstwo.pl/php/rozpoczecie.php>, dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>46</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Kłodzko, [um.klodzko.pl](http://um.klodzko.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>47</sup> Zob. Portal Biznesu Ziemi Kłodzkiej [www.biznes.hrabstwo.pl](http://www.biznes.hrabstwo.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

Internetowy serwis informacyjny dla inwestorów i przedsiębiorców gminy Murowana Goślina (woj. wielkopolskie)<sup>48</sup> zawiera opis zakładania działalności gospodarczej, który prezentowany jest „krok po kroku”<sup>49</sup>. Zainteresowani znajdą tutaj podstawowe definicje oraz wskazówki, w jaki sposób poruszać się w pierwszej fazie działalności gospodarczej. Umieszczono też informacje o możliwej pomocy np. polegającej na zwolnieniach z opłat lub ulgach podatkowych obowiązujących w gminie Murowana Goślina.

**Rysunek 10. Oficjalny portal internetowy gminy Murowana Goślina - wskazówki dla początkujących przedsiębiorców**

The screenshot shows the website's navigation menu on the left, including links for 'Krok po kroku - Działalność gospodarcza', 'Podatki i opłaty lokalne', 'Zwolnienia podatkowe', 'Oferta inwestycyjna', 'Nieruchomości na sprzedaż', 'Bank informacji o wolnych terenach budowlanych i ofercie mieszkaniowej', 'Mapy miasta i gminy', 'Klub Pracy', 'Praca w Gminie', and 'Zamówienia publiczne'. Below the menu are logos for 'BIULETYN MIESZKAŃCÓW', 'BANK INFORMACJI O WOLNYCH TERENACH BUDOWLANYCH', 'Organizacje pozarządowe', and 'PUNKT NIEODPŁATNEJ POMOCY PRAWNEJ'. The main content area features several sections:

- Działalność gospodarcza krok po kroku**: Includes 'DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA' (definition of economic activity) and 'DZIAŁALNOŚĆ REGULOWANA' (regulated activity under the 2004 Act).
- FIRMOWE KONTO BANKOWE**: Information on opening a company bank account.
- URZĄD SKARBOWY**: Information regarding tax identification and registration.
- KONCESJE I ZEZWOLENIA**: Information on obtaining licenses and permits.
- LIKWIDACJA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ**: Information on closing a business.

On the right side, there is a 'Komunikaty' (News) section with several announcements, such as 'Wykaz nieruchomości przeznaczonych do sprzedaży przetargowej - Kamińsko 549', 'Zasady rekrutacji na rok szkolny 2016/2017 do szkół podstawowych i gimnazjów', 'ZGŁASZANIE AWARII KANALIZACJI ZMPZ', 'DOFINANSOWANIE NA BUDOWE INSTALACJI KANALIZACJI SANITARNEJ', 'Zmiana rozkładów jazdy na liniach nr 341, 342 i 348 od 1 lutego', 'Punkty zbiórki baterii na terenie miasta i gminy', 'Harmonogramy odbioru śmieci 2016 r.', and 'Z okazji Dni Babci i Dziadka przedstawiciele ZTM będą rozdawać w Punktach Obsług...'. At the bottom right, there is a search bar labeled 'Szukaj'.

Źródło: <http://www.murowana-goslina.pl/dla-inwestorow/krok-po-kroku-dzialalnosc-gospodarcza.html>, dostęp dn. 5.02.2016.

Jeszcze innym przykładem wspierania przedsiębiorczości na bardzo wczesnym etapie jej rozwoju jest przykład gminy Chełmno (woj. kujawsko-pomorskie)<sup>50</sup>, gdzie utworzono Lokalne Okienko Przedsiębiorczości. „Podstawowym celem «okienka» jest ułatwienie przedsiębiorcom rozpoczynającym lub prowadzącym działalność gospodarczą dotarcie do informacji oraz udzielanie porad w podstawowym zakresie związanym z tą działalnością, również na temat sposobu ubiegania się o dofinansowanie z funduszy strukturalnych.”<sup>51</sup>

<sup>48</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Murowana Goślina, [www.murowana-goslina.pl](http://www.murowana-goslina.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>49</sup> Zob. porady „krok po kroku”, [www.murowana-goslina.pl/dla-inwestorow/krok-po-kroku-dzialalnosc-gospodarcza.html](http://www.murowana-goslina.pl/dla-inwestorow/krok-po-kroku-dzialalnosc-gospodarcza.html), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>50</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Chełmno, [chelmno.pl](http://chelmno.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>51</sup> Zob. <http://chelmno.pl/?cid=195&unroll=21>, dostęp dn. 5.02.2016.

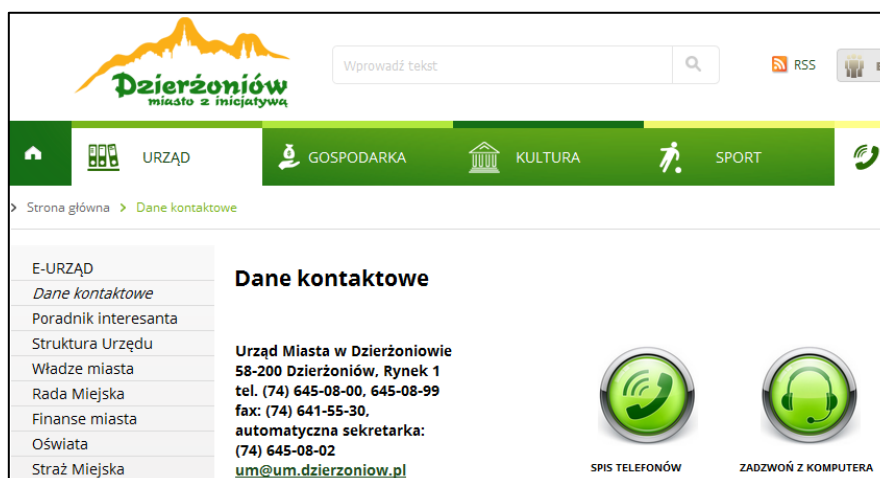
Rysunek 11. Oficjalny portal internetowy gminy Chełmno - Lokalne Okienko Przedsiębiorczości



Źródło: <http://chelmno.pl/?cid=195&unroll=21>, dostęp dn. 5.02.2016.

Dobra komunikacja często przekłada się na dobrą współpracę. Dotyczy to zarówno kontaktów gmina – przedsiębiorca/inwestor jak również gmina – mieszkańcy. Gmina Dzierżonów (woj. dolnośląskie)<sup>52</sup> nie poprzestaje na tradycyjnych środkach komunikacji (telefon czy też obowiązkowy już adres poczty elektronicznej). Urząd w Dzierżonowie dostępny jest również poprzez rozmowę za pomocą innych rozwiązań teleinformatycznych, w tym bezpośrednio z komputera osobistego, a także udostępnił możliwość pozostawienia wiadomości na „automatycznej sekretarce”<sup>53</sup>.

Rysunek 12. Oficjalny portal internetowy gminy Dzierżonów



Źródło: <http://www.um.dzierzoniow.pl/pl/page/dane-kontaktowe>, dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>52</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Dzierżonów, [www.um.dzierzoniow.pl](http://www.um.dzierzoniow.pl), dostęp dn. 5.02.2016.

<sup>53</sup> Zob. również [www.um.dzierzoniow.pl/pl/page/dane-kontaktowe](http://www.um.dzierzoniow.pl/pl/page/dane-kontaktowe), dostęp dn. 5.02.2016.



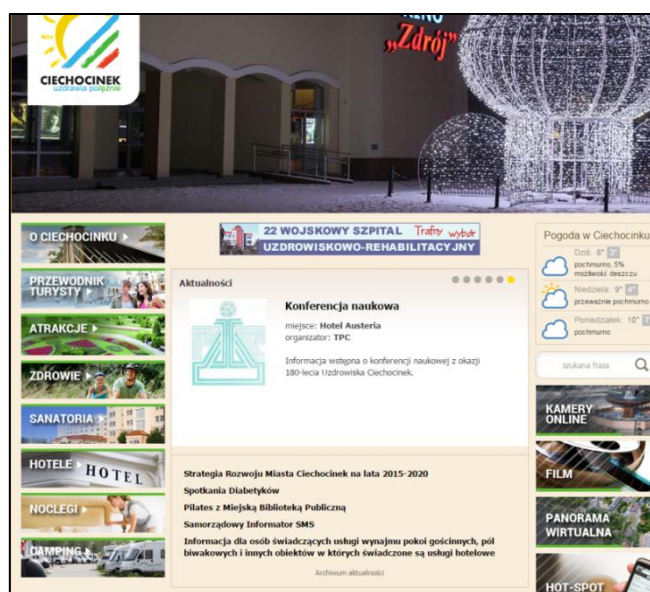
## Podnoszenie atrakcyjności turystycznej i przyciąganie nowych turystów do gminy

Podnoszenie atrakcyjności turystycznej i przyciąganie nowych turystów do gmin wiąże się ze wzrostem popularności orientacji marketingowej gmin oraz wpływem turystów i mieszkańców na generowane w gminie miejsca pracy, czy bazę podatkową. Zachowania gmin związane ze zwiększaniem atrakcyjności turystycznej mogą być wspierane w sposób kompleksowy, wpływając na atrakcyjność produktu turystycznego rozumianego jako skumulowana użyteczność danego miejsca oraz związane z nim wartości i potencjalne korzyści, które mogą mieć wymiar kulturowy, konsumpcyjny, czy ekologiczny.

Do przykładowych mechanizmów promocji turystycznych gmin, których wzrost znaczenia zaobserwowano na przestrzeni ostatnich czterech edycji badania „Gmina na 5!”, należy m.in. promocja produktów turystycznych za pomocą oficjalnego portalu internetowego, w tym tzw. „wirtualnych spacerów”, tworzenie dedykowanych folderów turystycznych możliwych do pobrania z oficjalnego portalu internetowego gminy, korzystanie z internetowych portali społecznościowych takich jak *Facebook*, czy *Youtube* w promocji gminy i interakcji z jej turystycznymi interesantami, czy powstawanie dedykowanych turystom aplikacji mobilnych wspierających poznanie i pełniejsze korzystanie z oferty turystycznej miejscowości.

Gminą, która zwraca uwagę w kontekście przyciągania turystów w tegorocznej edycji badania „Gmina na 5!”, jest m.in. Ciechocinek (woj. kujawsko-pomorskie)<sup>54</sup> ze względu na kompleksowość prezentowanej oferty turystycznej. Ciechocinek słynie z m.in. ze statusu miejscowości uzdrowskiej i znajdujących się w niej tężni solankowych. Status uzdrowiska wzmacnia przemysłowa obietnica marki gminy (w j. ang. *brandpromise*), która brzmi „Ciechocinek uzdrawia potężnie” (pisownia oryg. – T.P.). Oficjalny portal internetowy gminy Ciechocinek jest prowadzony w pięciu wersjach językowych i udostępnia liczne zasoby dotyczące gminy ukierunkowane na generowanie ruchu turystycznego. Należą do nich m.in. informacje o atrakcjach turystycznych miejscowości, bazie uzdrowskiej i hotelowej, film promujący miejscowość, czy wirtualna panorama miejscowości prezentująca jej wygląd w formie on-line. Dodatkowo gmina informuje o organizowanych wydarzeniach czy bezpłatnych punktach dostępu do bezprzewodowej sieci Internet.

### Rysunek 13. Oficjalny portal internetowy gminy Ciechocinek prezentujący produkty turystyczne miejscowości

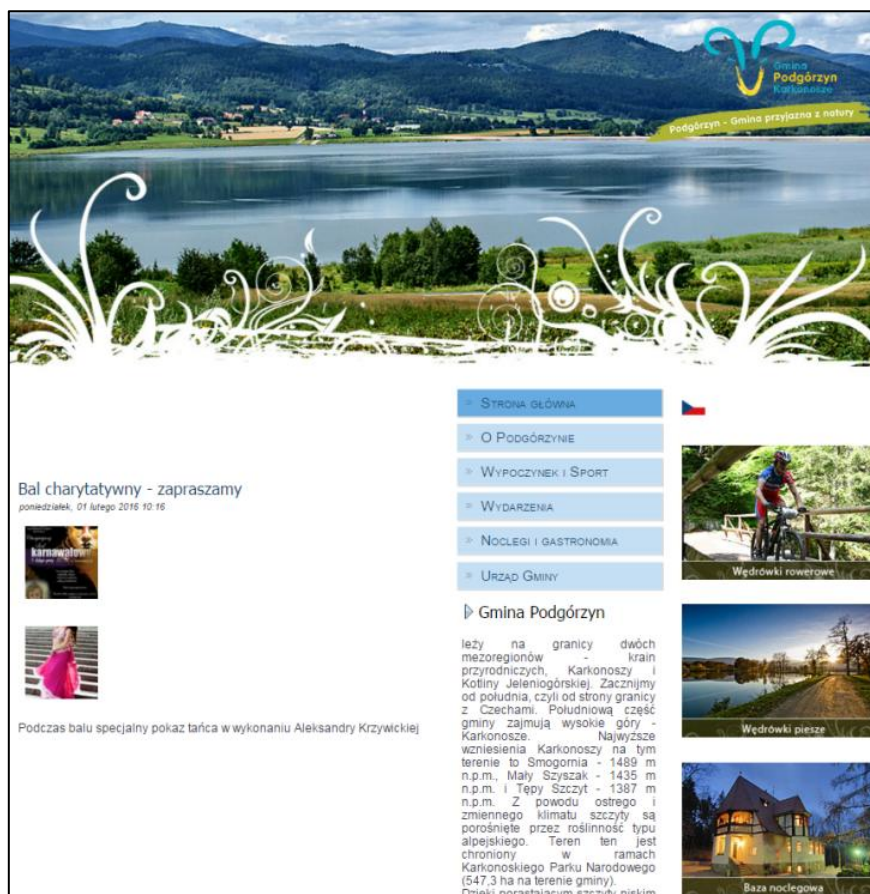


Źródło: <http://www.ciechocinek.pl/>, dostęp dn. 6.02.2016.

<sup>54</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Ciechocinek, [www.ciechocinek.pl](http://www.ciechocinek.pl/), dostęp dn. 6.02.2016.

W kontekście kompleksowego podejścia do przyciągania turystów zainteresowanie wzbudza również gmina Podgórzyn (woj. dolnośląskie)<sup>55</sup>, która obietnicą miejsca „Podgórzyn – Gmina przyjazna z natury” wzmocnia prezentację walorów środowiskowych gminy i jej okolic. Kompleksowo prezentowane produkty turystyczne gminy uwzględniają m.in. propozycje wędrowek rowerowych, w tym takich które umożliwiają poznanie możliwie różnorodnych aspektów przyrodniczych gminy w przeciągu jednego dnia, czy wędrowki piesze, nastawione na umożliwienie docenienia różnych walorów przyrodniczych gminy za pomocą ujęć tematycznych, na których skupiają się proponowane spacer, w tym np. „Południowy spacer”, czy „Ogrody Karkonosza”. Gmina aktywnie promuje istniejącą bazę noclegową, w tym obiekty istotne z punktu widzenia różnych segmentów zachęcanych do odwiedzenia turystów. Prezentowana baza noclegowa uwzględnia hotele, pensjonaty, ośrodki wczasowe, czy agroturystyczne, ale również pokoje gościnne czy schroniska, które mogą być pożądane i atrakcyjne z punktu widzenia mniej zamożnych turystów. Wyróżniającą praktyką dotyczącą obszaru przyciągania turystów do gminy jest podkreślenie kwestii bezpieczeństwa wędrowek pieszych, w tym wędrowek górskich i udostępnienie informacji o przewodnikach górskich aktywnych na terenie gminy, wraz z podaniem ich danych kontaktowych, w tym numerów telefonu, czy adresów poczty elektronicznej. Podgórzyn wzmocnia własną atrakcyjność i możliwość utrzymania turystów w zainstalowanej bazie noclegowej m.in. przez informowanie i zachęcanie do odwiedzenia atrakcji turystycznych w pobliskich miejscowościach.

Rysunek 14. Oficjalny portal internetowy gminy Podgórzyn prezentujący produkty turystyczne miejscowości

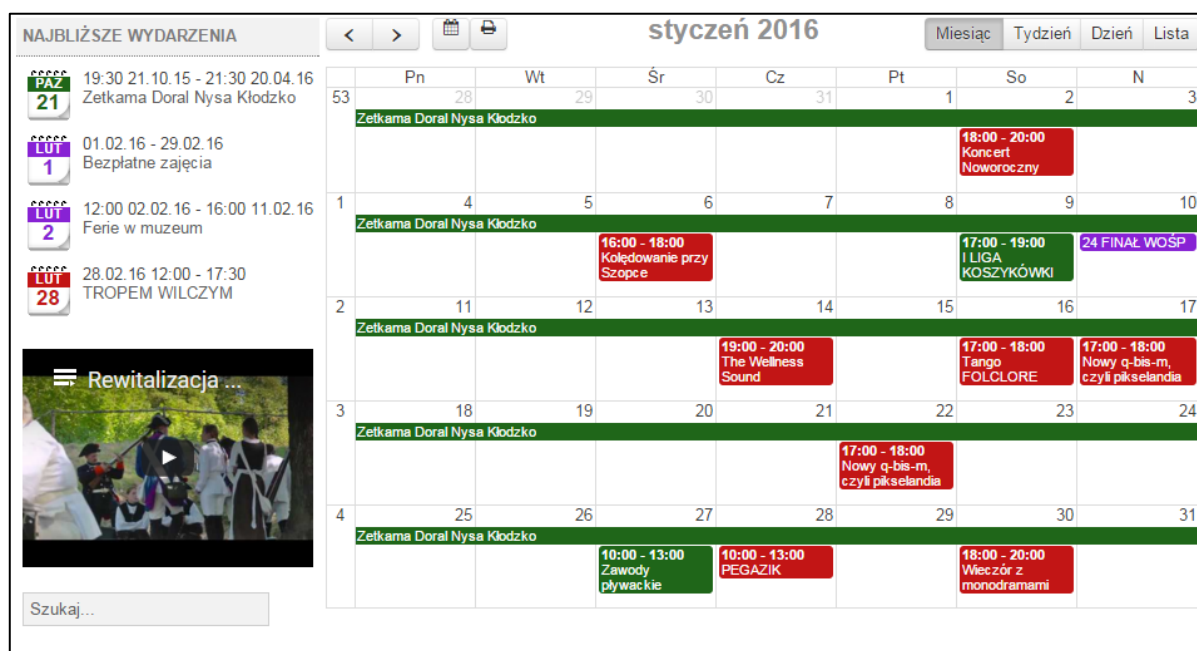


Źródło: <http://www.podgorzyn.pl/>, dostęp dn. 6.02.2016.

<sup>55</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Podgórzyn, [www.podgorzyn.pl](http://www.podgorzyn.pl/), dostęp dn. 6.02.2016.

Dobre praktyki związane z zabieganiem o nowych turystów, których ewolucję można zaobserwować na przestrzeni poprzednich edycji badania, zidentyfikowano w gminie Kłodzko (woj. dolnośląskie)<sup>56</sup>. Kłodzko prowadzi kalendarz wydarzeń mających miejsce w miejscowości, który w odróżnieniu od kalendarzy identyfikowanych w latach poprzednich przypomina popularne kalendarze elektroniczne wykorzystywane w planowaniu pracy własnej czy pracy biurowej, umożliwiające niezwykle sprawne zapoznanie się z ofertą sportową, kulturalną i rozrywkową miejscowości w danym miesiącu.

**Rysunek 15. Oficjalny portal internetowy gminy Kłodzko z kalendarzem wydarzeń sportowych, kulturalnych i rozrywkowych w formie popularnych kalendarzy elektronicznych**



Źródło: <http://www.klodzko.pl/>, dostęp dn. 6.02.2016.

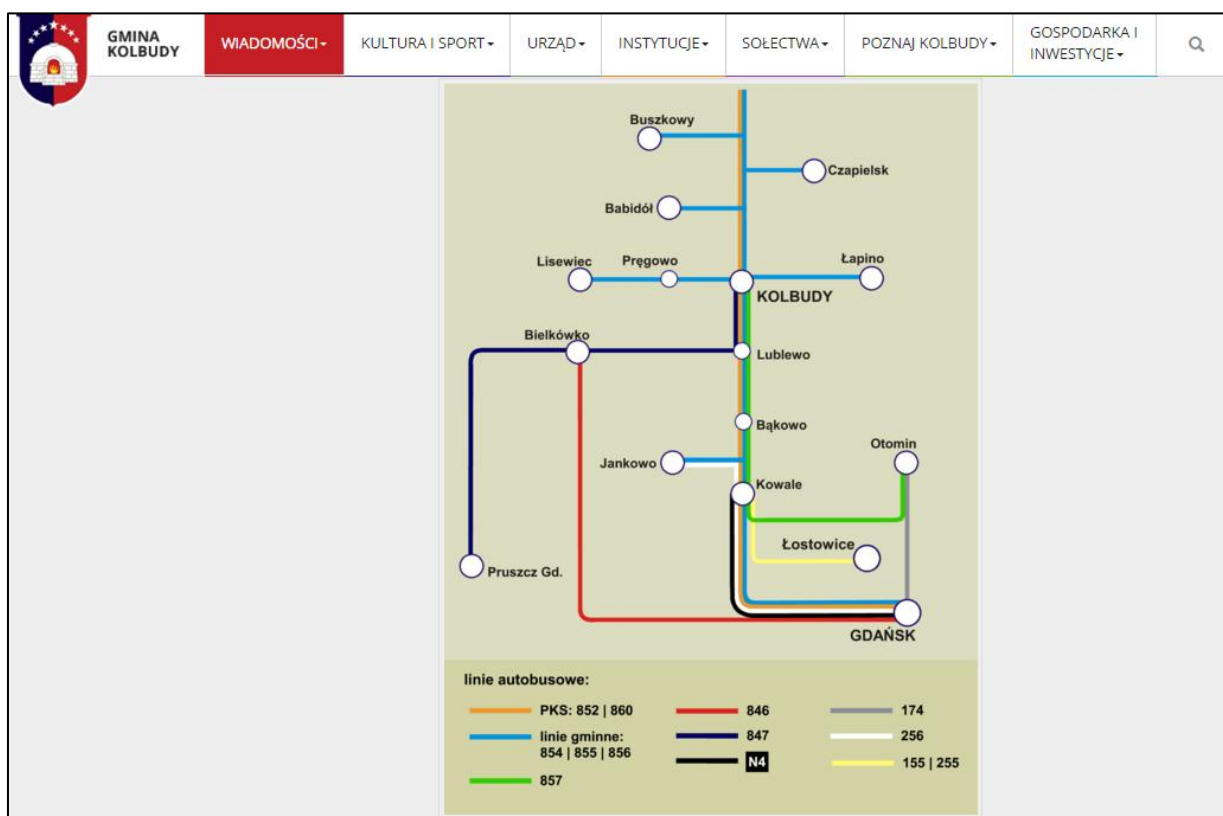
W tegorocznej edycji badania w kontekście zwiększania atrakcyjności turystycznej miejscowości wyróżniła się również gmina Kolbudy (woj. Pomorskie)<sup>57</sup>. Gmina Kolbudy jest gminą wiejską, w kontekście której atrakcyjność turystyczną mogą wzmacniać produkty turystyczne znajdujące się w miejscowościach sąsiadujących. Gmina Kolbudy udostępnia elektroniczny rozkład jazdy autobusów do 16 miejscowości, w tym z czasem odjazdów i cenami biletów.

Jest to praktyka wyróżniająca gminę, szczególnie że tego rodzaju udogodnienia były identyfikowane w poprzednich edycjach badania niemal wyłącznie w gminach miejsko-wiejskich i miejskich. Gmina Kolbudy korzysta ze swojego położenia w pobliżu innych miejscowości, w tym ośrodków o charakterze aglomeracyjnym umożliwiając ich odwiedzić.

<sup>56</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Kłodzko, [www.klodzko.pl](http://www.klodzko.pl/), dostęp dn. 6.02.2016.

<sup>57</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Kolbudy, [www.kolbudy.pl](http://www.kolbudy.pl/), dostęp dn. 6.02.2016.

Rysunek 16. Oficjalny portal internetowy gminy Kolbudy z informacją nt. połączeń autobusowych gminy z miejscowościami sąsiadującymi



Źródło: <http://www.kolbudy.pl/>, dostęp dn. 6.02.2016.

### Podnoszenie jakości komunikacji i obsługi dotychczasowych mieszkańców gminy

Podnoszenie jakości komunikacji i obsługi dotychczasowych mieszkańców może wpływać na odczuwalną przez nich jakość życia, a tym samym przekładać się na podtrzymanie statusu mieszkańca zadowolonego z funkcjonowania i jakości obsługi przez gminę.

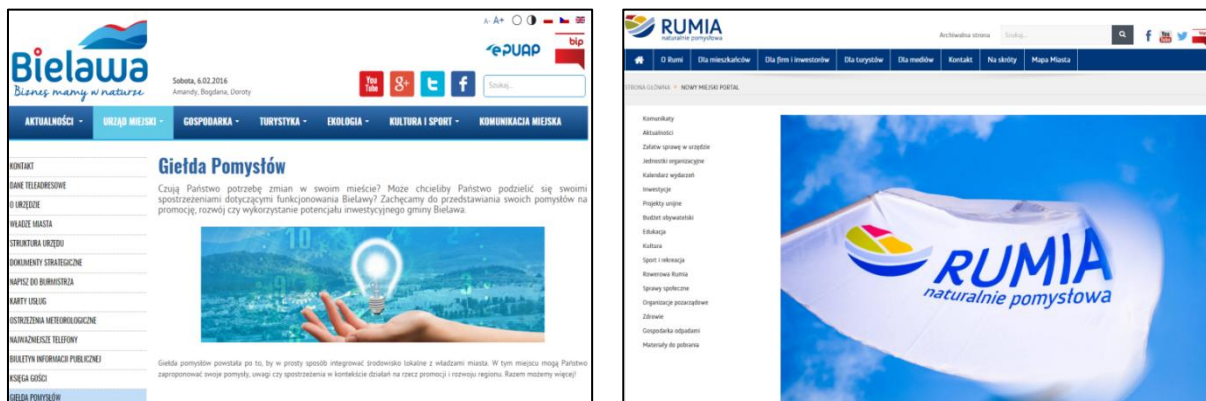
W poprzednich edycjach badania „Gmina na 5!” wśród instrumentów popularnych w tym kontekście znajdowały się m.in. badania sondażowe umożliwiające mieszkańcom ocenę danego aspektu funkcjonowania gminy i jakości pracy administracji gminnej czy możliwości bezpośredniego, aczkolwiek wirtualnego kontaktu mieszkańców gminy z jej urzędnikami czy władzami. W tegorocznej edycji badania „Gmina na 5!” zidentyfikowano praktyki, które pozwalają wstępnie stwierdzić ewolucję kierunku interakcji gminy z jej mieszkańcami w kierunku organizacji otwartej i współzarządzanej przez mieszkańców.

Tego rodzaju praktyka została rozpoznana m.in. w gminie Bielawa (woj. dolnośląskie)<sup>58</sup>, czy gminie Rumia (woj. pomorskie)<sup>59</sup>, które realizowały odpowiednio „Giełdę pomysłów” oraz „Skrzynkę dobrych pomysłów”. Mechanizm „Giełdy dobrych pomysłów” realizowany w Bielawie umożliwia jej mieszkańcom zgłaszanie w sposób otwarty propozycji mogących podnieść dostęp i jakość dyskusji nt. atrakcyjności inwestycyjnej, turystycznej i mieszkaniowej gminy. Dyskusja ma miejsce w domenie publicznej i jest dostępna dla wszystkich interesariuszy gminy. Z kolei „Skrzynka dobrych pomysłów” w Rumii umożliwia bezpośrednio zgłoszenie propozycji związanych z funkcjonowaniem miasta za pomocą dedykowanego temu celowi adresu elektronicznego Urzędu Miasta Rumii.

<sup>58</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Bielawa, [www.bielawa.pl](http://www.bielawa.pl), dostęp dn. 6.02.2016.

<sup>59</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Rumia, [www.rumia.eu](http://www.rumia.eu), dostęp dn. 6.02.2016.

Rysunek 17. Oficjalny portal internetowy gminy Bielawa oraz gminy Rumia z kolejno „Giełdą pomysłów” oraz „Skrzynką dobrych pomysłów”



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Bielawa, <http://www.um.bielawa.pl/>, dostęp dn. 6.02.2016 oraz oficjalny portal internetowy gminy Rumia, <http://um.rumia.pl/>, dostęp dn. 6.02.2016.

W kontekście możliwości zgłaszania uwag dotyczących funkcjonowania miejscowości wyróżnia się również gmina Brwinów (woj. mazowieckie)<sup>60</sup>, która proaktywnie zachęca mieszkańców miejscowości do informowania o kwestiach wpływających na poczucie bezpieczeństwa pieszych i kierowców gminy przez informowanie o zidentyfikowanych przepalonych i mrugających lampach ulicznych. Gmina deklaruje usunięcie zidentyfikowanej awarii w przeciągu jednego dnia roboczego.

Rysunek 18. Oficjalny portal internetowy gminy Brwinów i możliwość zgłaszania uwag dotyczących funkcjonowania oświetlenia ulicznego i drogowego w gminie



Źródło: <http://www.brwinow.pl/>, dostęp dn. 6.02.2016.

<sup>60</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Brwinów, [www.brwinow.pl](http://www.brwinow.pl/), dostęp dn. 6.02.2016.

Wspomnianą wcześniej gminę Bielawa wyróżnia dodatkowo stymulowanie sytuacji na lokalnym rynku pracy i wspieranie lokalnej przedsiębiorczości przez praktykę, jaką jest organizowanie lokalnych giełd pracy. Tego rodzaju działanie wykracza poza zadania własne gminy, ponieważ w kontekście ustawodawstwa wytyczającego obowiązki samorządów terytorialnych w Polsce zadania związane z udzielaniem wsparcia osobom poszukującym pracy należą one do zadań powiatu. Bielawa informuje o poszukiwaniu pracowników przez podmioty zlokalizowane poza samą gminą. Organizowanie co najmniej kilku tego rodzaju wydarzeń w przeciągu miesiąca dodatkowo wyróżnia Bielawę.

Rysunek 19. Oficjalny portal internetowy gminy Bielawa z informacją o lokalnej giełdzie pracy

The screenshot shows the official website of the Bielawa commune. At the top, there is a navigation bar with categories: AKTUALNOŚCI, URZĄD MIEJSKI, GOSPODARKA, TURYSTYKA, EKOLOGIA, KULTURA I SPORT, and KOMUNIKACJA MIEJSKA. The main content area features a blue header for the announcement: "Giełda pracy - 29 stycznia 2016". Below this, the text reads: "Gminne Centrum Informacji w Bielawie zaprasza na giełdę pracy. Szczegóły poniżej." The central part of the page contains a red logo for "Gminne Centrum Informacji" and the text: "zaprasza na Giełdę Pracy z Agencją Pracy Tymczasowej INTERKADRA (przyjęcia do firm KNAUF i M&H, LG Electronics, Dongseo Display – Biskupice Podgórne) w dniu 29 stycznia 2016 (piątek) godz. 10<sup>00</sup>". At the bottom, it specifies the location: "Giełda w Gminnym Centrum Informacji (I piętro) w Bielawie ul. Wolności 109 tel: 74 833 11 20". On the left side, there is a vertical menu with various links like "IDEA", "PODSTREFA EKONOMICZNA WSSE „INVEST-PARK”", "CENTRUM OBSŁUGI INWESTORA", etc.

Źródło: <http://www.um.bielawa.pl/>, dostęp dn. 6.02.2016.

Dobra praktyka wpływająca na jakość życia mieszkańców, która nie występowała w poprzednich edycjach badania, została zidentyfikowana w gminie Siemiatycze (woj. podlaskie)<sup>61</sup>. Zidentyfikowana praktyka dotyczy aspektu, jakim jest zdrowie i bezpieczeństwo publiczne. Gmina Siemiatycze udostępnia i promuje poradnik postępowania mieszkańców w sytuacjach zagrażających zdrowiu lub życiu, co może przyczynić się do mniejszej liczby wypadków czy zagrożeń zdrowia lub życia w gminie co posiada dodatkowy walor użyteczny przyświecający takiego rodzaju publikacji.

<sup>61</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Siemiatycze, [www.siemiatycze-um.com.pl](http://www.siemiatycze-um.com.pl), dostęp dn. 6.02.2016.

W poradniku można m.in. odnaleźć wskazówki dla reagowania, przeciwdziałania i likwidowania skutków zagrożeń takich jak burze, podtopienia, silne wiatry, upały i pożary, czy intensywne opady. Dodatkowo poradnik podpowiada jak zachowywać się w sytuacjach związanych z awariami sieci energetycznych, katastrof budowlanych czy zagrożenia terrorystycznego.

**Rysunek 20. Oficjalny portal internetowy gminy Siemiatycze z poradnikiem postępowania mieszkańców w sytuacji zagrożenia**



Źródło: <http://www.siemiatycze-um.com.pl/>, dostęp dn. 6.02.2016.

## 7. Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych

Cezary Olejnik

Celem badania *Gmina na 5!* jest sprawdzenie przygotowania witryn internetowych Urzędów Gmin pod kątem dostępności dla przedsiębiorców, ze szczególnym uwzględnieniem potencjalnych inwestorów. Dlatego niniejsze rekomendacje zostały przygotowane z perspektywy tej grupy użytkowników. Przyjęta perspektywa nie wyklucza poprawy funkcjonalności witryn dla pozostałych grup interesariuszy (mieszkańców, turystów, organizacji pozarządowych oraz instytucji rządowych i samorządowych). Przeciwnie, znaczna część z rekomendacji ma charakter ogólny. Mają one bezpośredni wpływ na poprawę wymiany informacji i obiegu dokumentów ze wszystkimi osobami, organizacjami i instytucjami, które czerpią korzyści z witryny Urzędu Gminy (szerzej interesariuszami).

Badanie *Gmina na 5!* ma charakter cykliczny. Kolejne edycje ewoluują i różnią się od poprzednich, ale główne cele i ogólna metodyka pozostają niezmiennie. Pomimo zidentyfikowania pozytywnych trendów, niezmiennie są wnioski z badań oraz zbiór rekomendacji dla gmin na kolejne lata. Celem tych rekomendacji jest wzmocnienie pozytywnych trendów, upowszechnienie najlepszych praktyk oraz wyeliminowanie potencjalnych barier.

Ponieważ ta część opracowania ma charakter ogólny, zatem dynamika zmian jest niewielka, autorzy zdecydowali się na pozostawienie tego rozdziału w częściowo zmienionej formie. Zmiany w stosunku do roku poprzedniego mają charakter edytorski i ewolucyjny.

Coraz częściej pierwszy kontakt inwestorów z gminą jest nawiązywany za pośrednictwem Internetu. Witryna Urzędu jest traktowana jako wizytówka gminy, w której poza danymi kontaktowymi można uzyskać dodatkowe informacje przydatne dla interesariuszy. 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 potencjalnymi inwestorami za pomocą poczty elektronicznej.

Dla użytkowników bardzo ważną cechą witryny jest jej użyteczność czyli możliwość odnalezienia poszukiwanych informacji. Potencjalni inwestorzy oraz przedsiębiorcy zainteresowani są szczegółowymi danymi kontaktowymi do poszczególnych Wydziałów, godzinami pracy Urzędu, planami zagospodarowania przestrzennego gminy, wysokością miejscowych opłat i podatków, wzorami formularzy, a także pozostałymi informacjami potrzebnymi przy wyborze lokalizacji przedsiębiorstwa oraz przy jego prowadzeniu.

Równie ważną cechą każdej witryny jest łatwość jej obsługi czyli przyjazność dla użytkownika. Jest to także rozmieszczenie treści na witrynie, zwłaszcza na stronie głównej, które pozwala na szybkie odnalezienie poszukiwanych informacji. Ułatwienia dla odwiedzających wiążą się z wykorzystaniem odpowiednich elementów. Wśród nich znajduje się *wyszukiwarka*, *mapa strony*, *menu*, *stopka* z danymi kontaktowymi, możliwość dostosowania dla osób słabo widzących (kontrast, wielkość czcionki), a także uporządkowanie treści dla poszczególnych grup użytkowników (zakładka dla inwestorów, przedsiębiorców, mieszkańców oraz turystów). Dlatego wykorzystanie poszczególnych elementów stanowi zbiór zero-jedynkowych kryteriów, które znalazły swoje odzwierciedlenie w rankingu badania *Gmina na 5!* Kryteria te pozwalają na obiektywne przeprowadzenie badania.

Niewłaściwa implementacja wymienionych elementów może prowadzić do pogorszenia obsługi danej witryny internetowej. Łatwość obsługi jest najtrudniej mierzalnym problemem ponieważ wkracza on w subiektywne oceny użytkowników. Istnieje zatem luka pomiędzy miejscem witryny w rankingu badania *Gmina na 5!*, a ocenami witryny przez jej projektantów, reprezentantów gminy, interesariuszy oraz poszczególnych badaczy. Dlatego zidentyfikowana luka jest źródłem



potencjalnych kontrowersji związanych z badaniem zwłaszcza, że badanie skoncentrowano głównie na jednej grupie użytkowników (na perspektywie przedsiębiorcy i inwestora).

Z jednej strony witryna powinna zawierać najważniejsze i wyczerpujące informacje, z drugiej strony zawarte informacje powinny być łatwymi do odnalezienia. Te dwa kryteria nie zawsze występują łącznie, co jest w sprzeczności z rosnącymi oczekiwaniami użytkowników witryny. Innymi słowy im więcej treści zawiera witryna, tym trudniejsza w obsłudze staje się ona dla odwiedzających. Dlatego tak ważne jest pogrupowanie treści i tworzenie zakładek dla poszczególnych grup użytkowników.

Aby przedstawić rekomendacje Odbiorcom niniejszego opracowania, wykroczone poza obiektywne ramy rankingu (zero-jedynkowe kryteria) i wykorzystano doświadczenia badaczy (także te subiektywne). Doświadczenia te wiążą się z porównaniem grupy witryn, które każdy z badaczy odwiedził w celu wypełniania ankiety badania. Czas potrzebny na jej wypełnienie, a także problemy występujące podczas poszukiwania niezbędnych danych, jest odzwierciedleniem łatwości obsługi danej witryny. W rezultacie analiza porównawcza pozwala na odważniejsze formułowanie opinii i rekomendacji dla projektantów oraz decydentów.

Kolejną cechą witryny jest wartość dodana dla użytkownika. 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 te zadania, które określone są enumeratywnie w Ustawie (zwłaszcza w ramach *zadań obligatoryjnych*). Problematyczna jest interpretacja tej Ustawy ponieważ część z zadań wymieniono ogólnie i nie wprost (np. zakres zadań związanych z obsługą przedsiębiorców). Natomiast drugie podejście jest podejściem szerszym – gospodarskim (stąd wkracza ono w zadania fakultatywne). Gmina/Urząd działa na rzecz mieszkańców (szerzej interesariuszy) i dąży do zaspokojenia potrzeb lokalnej społeczności. Środkiem ułatwiającym realizację tych potrzeb jest rozbudowana witryna internetowa. Zawiera ona informacje przydatne mieszkańcom oraz przedsiębiorcom (informacje o gminie, interaktywne mapy, materiały wideo, aktualności, poradniki biznesowe, instrukcje wypełniania formularzy oraz bazy danych). Takie podejście nie wyklucza stosowania *zasady legalizmu*, ponieważ wciąż opiera się ono o kompetencje zapisane w Ustawie.

W wynikach badania *Gmina na 5!* można zaobserwować wyraźny podział w przygotowaniu witryn internetowych, a co za tym idzie w zarządzaniu gminami zwłaszcza w stosowaniu *zasady legalizmu*. Zarządzanie zgodne z *zasadą legalizmu* wiąże się ze spełnieniem pierwszej cechy – użyteczności (witryna dostarcza treści, które może wykorzystać użytkownik). Natomiast zarządzanie oparte na zaspokojeniu potrzeb dodatkowo dąży do ułatwienia obsługi witryny oraz polega na tworzeniu wartości dodanej dla interesariuszy danej jednostki samorządu terytorialnego. Jako przykład należy wymienić stworzenie platformy wymiany informacji pomiędzy interesariuszami a urzędnikami takie jak fora, sondy i formularze kontaktowe.

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 rozszerzonych rekomendacji.

### Użyteczność witryn WWW

Użytkownicy, którzy nie znają dokładnego adresu internetowego gminy, rozpoczynają poszukiwania witryny za pomocą wyszukiwarki (np. Google). Pierwszym rezultatem jest wyświetlenie listy odnośników, które spełniają zadane kryteria. Ponieważ w sieci istnieje wiele niezależnych serwisów partnerów prywatnych, znalezienie właściwego odnośnika może być utrudnione. Dlatego rekomenduje się działania na rzecz odpowiedniego pozycjonowania witryny, zwłaszcza w przypadku dużych gmin, gdzie szum informacyjny jest największy. Obok wysokiej pozycji na liście wyszukiwania, dodatkowym elementem ułatwiającym poszukiwania jest informacja, że jest to oficjalny serwis Urzędu Gminy.

Użytkownik powinien mieć pewność, że trafił na właściwą witrynę. Pozwala to na uniknięcie pomyłek oraz ułatwia odnalezienie poszukiwanych informacji. Bariery związane są z tym, że istnieją mocno rozbudowane serwisy nieoficjalne (partnerów prywatnych) oraz skromniejsze serwisy oficjalne (Urzędu Gminy). Coraz częściej te grupy serwisów zawierają podobne treści, ponieważ są przeznaczone dla podobnej grupy odbiorców.

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 dalszego jej przeglądania. Dlatego witryna powinna być regularnie sprawdzana przez aktualne oprogramowanie antywirusowe. Taka witryna umożliwia bezpieczny obieg informacji pomiędzy Urzędem i użytkownikami zwłaszcza, że informacje te mogą zawierać dane wrażliwe (np. dokumenty elektroniczne z danymi osobowymi).

Kolejną barierą, jaką może napotkać potencjalny użytkownik, jest brak możliwości odczytania zawartości witryny. Dlatego rekomenduje się, aby projektanci uwzględnili możliwość dostosowania witryny do indywidualnych preferencji użytkownika. Takim dostosowaniem jest między innymi zmiana wielkości czcionki i zmiana kontrastu wyświetlanych treści. Jest to szczególnie ważne dla osób z wadami wzroku. Ponadto serwis powinien posiadać wersję mobilną ze względu na ciągle rosnącą liczbę osób korzystających z urządzeń przenośnych (tablety i smartfony). W skrajnych przypadkach istnienie takiej wersji strony internetowej jest jedynym warunkiem skorzystania z serwisu.

Wersja mobilna witryny generuje mniejsze wymagania sprzętowe, co jest ukłonem dla użytkowników posiadających nieco słabsze urządzenia mobilne. Jest to ważne w kontekście szybkich zmian technologicznych, które w mniejszym stopniu dotyczą użytkowników komputerów. Ponieważ w sieciach bezprzewodowych ilość wymienianych danych może podlegać ograniczeniom, „lżejsza” wersja witryny jest mniejszym obciążeniem dla użytkownika. Do specyfiki sieci mobilnych należą problemy związane z zasięgiem, zwłaszcza najszybszych odmian tych sieci (LTE), co stwarza dodatkowe bariery dla użytkownika. Innymi słowy wersje mobilne witryn internetowych są mniej zasobochłonne, a treści wyświetlane są szybciej oraz płynniej.

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 specyficznych systemów operacyjnych tych urządzeń. Takie dostosowanie zwiększa komfort użytkownika witryny i może być podstawowym warunkiem umożliwiającym skorzystanie z niej. Strona, która jest przyjazna dla użytkownika korzystającego z dużego monitora, może być trudna do odczytania dla użytkownika korzystającego z tabletu.

Kolejnym problemem, na który należy zwrócić uwagę przy projektowaniu witryn, są rozwiązania techniczne. Coraz częściej użytkownicy korzystają z oprogramowania, które chroni przed wyświetlaniem *bannerów*, *wyskakujących okienek* oraz reklam (popularny *Adblock*). Do chętnie instalowanych dodatków należą narzędzia, które blokują automatyczne wyświetlanie multimediów (*Flashblock*). Dlatego najważniejsze i najciekawsze treści, które zostałyby w ten sposób umieszczone, mogą nie zostać w ogóle zauważone.

Z jednej strony użytkownicy zabezpieczają się przed niechcianymi treściami, z drugiej strony projektanci witryn wymagają instalowania oprogramowania, które umożliwia odczytanie danych z serwisu. Wiąże się to z udostępnianiem informacji za pomocą multimediów i treści umieszczanych na przykład w technologii „Flash”. Dlatego przyjazna witryna pozwala na odczytanie najważniejszych informacji bez konieczności instalowania tego oprogramowania. Zatem bazuje ona na typowym oprogramowaniu (fabrycznym), którym dysponuje niezaawansowany użytkownik.

Obcokrajowcy, którzy nie znają języka polskiego, mogą napotkać na problem bariery językowej. Dlatego gminy przygraniczne, gminy nastawione na turystów oraz gminy nastawione na zagranicznych inwestorów, powinny rozważyć przygotowanie wersji wielojęzycznej witryny. Jest to dodatkowe ułatwienie dla takiego użytkownika, obrazuje otwartość gminy na obcokrajowców, a także może być warunkiem skorzystania z witryny. Językiem biznesowym i najbardziej uniwersalnym jest język angielski. Dlatego rekomenduje się, aby witryna internetowa gminy

posiadała wersję anglojęzyczną. Ewentualny trzeci i kolejny język mógłby uwzględniać specyfikę gminy (położenie geograficzne i powiązania społeczno-gospodarcze).

Istnieją trzy podejścia do rozwiązywania problemu tworzenia wersji wielojęzycznej serwisu: tłumaczenie całej witryny, tłumaczenie części witryny oraz wykorzystanie zewnętrznego tłumacza (np. *Google*). Ponieważ tłumaczenie całej witryny stwarza bariery finansowe i organizacyjne, ze względów praktycznych rekomenduje się tłumaczenie co najmniej najważniejszych treści. W rezultacie treści mniejszej rangi dotyczące wyłącznie mieszkańców gminy podlegające dynamicznym zmianom, nie muszą być tłumaczone (wystarczająca jest możliwość zastosowania narzędzi zewnętrznych). Natomiast uniwersalne treści, przydatne zwłaszcza dla turystów i zagranicznych inwestorów, powinny być tłumaczone w całości. Do tych treści należą podstawowe informacje o gminie, dane kontaktowe do poszczególnych wydziałów oraz instrukcje wypełnienia dokumentów. Treści te zmieniają się najrzadziej, co ułatwia przygotowanie tłumaczeń. Wśród treści, którymi mogą być zainteresowani obcokrajowcy, są najważniejsze aktualności oraz kalendarium z wydarzeniami mogącymi przyciągnąć tę grupę interesariuszy (targi, wystawy, imprezy lokalne i regionalne). Zakres tłumaczenia uzależniony jest także od specyfiki gminy (położenia geograficznego, atrakcyjności dla turystów oraz narodowości mieszkańców). Dodatkowa wersja językowa ułatwia korzystanie z witryny oraz wpływa na wizerunek gminy.

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 oraz treści o najmniejszej wadze. Umożliwia ono dotarcie do większej ilości odbiorców, przede wszystkim w gminach nastawionych na turystów. Jednocześnie zarządzanie i administrowanie taką witryną wymaga mniejszej wielkości zasobów. Podobne narzędzia mogą stosować sami użytkownicy, jednak tak przygotowana strona nie zawsze oddaje kontekst, który byłby zgodny z intencjami twórców tych treści. Dlatego nadzór nad tłumaczeniem, chociażby w formie weryfikacyjnej kontroli, powinien należeć do zarządzającego serwisem internetowym gminy.

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 mają charakter ujednoczony (gotowe formularze). Ze względów organizacyjnych użytkownik powinien mieć możliwość pobrania formularzy z witryny gminy oraz wypełnienia tak pobranych dokumentów w formie elektronicznej (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 niezbędnych dokumentów na komputerze lub urządzeniu mobilnym. 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 / listy najczęściej zadawanych pytań*) wraz z instrukcją dalszego postępowania. Jest to szczególnie ważne w przypadku bardziej złożonych problemów. W przypadku powszechnych problemów *FAQ* jest odciążeniem dla urzędników, którzy zamiast koncentrowania się na informowaniu mogliby rozwiązać bardziej

złożone problemy o charakterze decyzyjnym. Naturalnym miejscem na pytania i odpowiedzi jest zakładka „*jak załatwić sprawę*”. Dla problemów nietypowych i bardziej złożonych przydatne są formularze kontaktowe oraz inne formy zdalnego kontaktu (poczta elektroniczna, telefon).

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że witryny internetowe coraz częściej spełniają ogólne oczekiwania użytkowników. Natomiast odsetek witryn, które spełniają wszystkie z tych oczekiwań, jest wciąż za mały. Najbardziej rozbudowanymi i zarazem dynamicznie zmieniającymi się treściami są elementy związane z obsługą mieszkańców, co jest całkowicie zrozumiałe w kontekście zakresu zadań Urzędów Gmin. Natomiast treść skierowana głównie do przedsiębiorców często ograniczona jest do minimum.

Zamieszczone informacje na witrynie 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 w przypadku wymogów prawnych lub na Główny Urząd Statystyczny w przypadku danych statystycznych).

Dobłą praktyką, którą stosuje część z gmin, jest podanie daty umieszczenia informacji na stronie, okresu aktualności informacji oraz danych osoby, która tę informację zamieściła. Wątpliwości użytkowników mogą budzić informacje odczytywane w okolicach Nowego Roku, ważnych zmian organizacyjnych lub legislacyjnych. Dlatego data umieszczenia informacji na stronie jest wskazówką dla odbiorcy odnośnie aktualności tych danych (np. informacja na przełomie roku o wysokości lokalnego podatku za rok bieżący i następny). Okres aktualności informacji (*deadline*) jest wskazówką do kiedy tę informację można wykorzystać (np. nabór wniosków do dnia...). Natomiast informacja o zamieszczającym informację (wydział i/lub wskazanie osoby z imienia i nazwiska) pozwala na skrócenie drogi w przypadku pojawienia się dodatkowych pytań i wątpliwości.

Użyteczność serwisu internetowego Gminy jest problemem złożonym. Dlatego podstawową rekomendacją w tym zakresie jest sporządzenie listy informacji, którymi może być zainteresowany mieszkaniec, przedsiębiorca, potencjalny inwestor oraz turysta (szerzej interesariusz). Zdroworozsądkowe podejście pozwoliłoby na wskazanie informacji, które gromadzi i przetwarza miejscowy Urząd Gminy. Dodatkową wartością dodaną witryny są treści otrzymywane 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 oraz informacje o awariach wpływających na jakość życia mieszkańców oraz na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych.

Przy projektowaniu zawartości witryn można wykorzystać *burzę mózgow*, czyli nieskrępowaną wymianę wiedzy osób, które zajmują się obsługą interesantów. Może ona pozwolić na identyfikację najbardziej problematycznych obszarów, stworzenie FAQ, implementację dodatkowych narzędzi w serwisie, a także na tworzenie wartości dodanej dla użytkowników. Sugestie te mogą napływać również ze strony użytkowników witryn czyli interesariuszy. Jednym ze sposobów maksymalizacji użyteczności witryny jest korzystanie z rankingów. Kryteria w nich zawarte są odzwierciedleniem zbioru obszarów, które zdaniem osób zajmujących się badaniem, są ważne dla konkretnych grup odbiorców.

Wysoka pozycja w jednym rankingu może osłabić czujność projektantów i decydentów, co może prowadzić do pogorszenia wyników w innych rankingach. Pułapka ta wiąże się dodatkowo z interpretacją wyników. Część z rankingów nagradza za potencjał gminy, inna część za już zdobyte wyniki. Z uwagi na przyjętą metodykę nie można stosować jednego rankingu do tworzenia i poprawy serwisu internetowego gminy. Ranking to zbiór czynników, które mogą prowadzić do poprawy sytuacji społeczno-ekonomicznej gminy. Każdy z tych rankingów może opierać się na innej grupie czynników, co czyni te rankingi niepowtarzalnymi. Dlatego rekomenduje się wykorzystanie różnych źródeł wiedzy do tworzenia witryn internetowych gminy. Takie podejście może prowadzić do poprawy funkcjonalności lokalnego serwisu dla szerszej grupy użytkowników.

## 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 – pozytywne i negatywne. 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 użytkownika. Stąd konieczność zarządzania treściami i odpowiedniego ich grupowania. Dlatego badanie *Gmina na 5!* dotyczy również tej drugiej, bardziej subtelnej, cechy witryny.

W przypadku niektórych stron głównych urzędów Gmin można zaobserwować nadmierną szczegółowość treści. Dane na niej zawarte nie są odpowiednio pogrupowane i przypominają chaotyczny zbiór informacji. W rezultacie użytkownik jest zmuszany 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 się 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. Intuicyjne jest też umieszczenie zakładek na górze strony. Inny układ, choć niejednokrotnie innowacyjny i ciekawy stylistycznie, nie zawsze jest intuicyjny, a przez to stwarza dodatkowe bariery dla użytkownika. Treści te, zwłaszcza nieposortowane, są trudniejsze do odnalezienia przez osoby, które nie znają dobrze danej witryny. To dlatego, osoby odpowiedzialne za przygotowanie witryny, wpadają w pułapkę ponieważ same wiedzą gdzie tych informacji można poszukiwać. Zatem posiadają przewagę nad innymi, zwłaszcza nowymi, użytkownikami witryny.

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 internetowe. 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 coraz ciekawsze i nowocześniejsze. Z drugiej strony, poprzez treści multimedialne, serwisy angażują coraz więcej zasobów po stronie użytkowników. Wymagają szybszego połączenia internetowego, co wiąże się z przesyłaniem większej liczby danych lub wykluczają użytkowników z najślabszymi urządzeniami (zwłaszcza mobilnymi). Dodatkowe treści

odwracają uwagę od celu wizyty, a przez to witryny stają się mniej przyjazne i intuicyjne dla użytkownika. W tej sytuacji użytkownik i urzędnicy, które posiada interesariusz, nie zawsze nadążają za tymi zmianami. Taka witryna, zamiast ułatwiać, wymaga używania 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” promowanej przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Posiada ona jednolity standard zawierający niezbędne informacje dla potencjalnych inwestorów. 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*. Należy zwrócić uwagę, że plany powinny być udostępnione 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.

Elementami znacznie utrudniającymi korzystanie z witryny są duże zdjęcia oraz bannery na stronie głównej serwisu. Bannery, które umieszczane są na górze strony, przedstawiają hasła promocyjne oraz logo gminy. Powszechnie umieszcza się w ten sposób zdjęcia reprezentacyjnych i najbardziej atrakcyjnych części gminy. Z jednej strony zastosowanie bannerów pełni funkcje promocyjną. Z drugiej strony, w przypadku zbyt dużych bannerów, pojawia się problem czytelności strony, zwłaszcza jeśli banneru nie można przewinąć (*pływający element witryny*). W skrajnych przypadkach taki banner może zajmować nawet jedną trzecią wyświetlanego ekranu. Analogiczny problem występuje z dużymi zdjęciami, które umieszczono obok najnowszych wydarzeń w gminie. Jest to coraz częściej obserwowany problem na wielu stronach internetowych. W rezultacie pojedyncze wydarzenie zajmuje zdecydowanie zbyt znaczący obszar, mimo że nie będzie ono budziło zainteresowania każdego z użytkowników witryny. Ze względu na fakt, że użytkownicy nie zawsze mogą zmienić wyświetlany obszar (zmniejszenie zdjęć i bannerów powoduje zmniejszenie wielkości czcionki, co czyni tekst nieczytelny), rekomenduje się zamieszczanie tych elementów w sposób, który jest bardziej przyjazny dla użytkowników. W przypadku zdjęć polecanym rozwiązaniem jest tworzenie *miniaturek*, które po wybraniu tych elementów wyświetlałyby się w pełnej wielkości. W przypadku bannerów rozsądnym maksimum jest 20% wielkości ekranu.

Kolejnym elementem, dotyczącym zwłaszcza użytkowników mobilnych, który utrudnia korzystanie z witryny, jest informacja o *cookies* czyli popularnych ciasteczkach. Informacja ta pojawia się ze względów prawnych. Jedną z form pomocy dla użytkowników może być ułatwienie zamknięcia okienka z tą informacją poprzez łatwy do odnalezienia przycisk „X”. Inną formą pomocy jest zminimalizowanie wpływu tej informacji na ogólny wygląd serwisu. O problemach związanych z tym elementem może świadczyć fakt, że część z użytkowników instaluje specjalne narzędzia do automatycznego usuwania tych informacji.

### 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 są zobowiązane 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) witryn wdrożone przez najlepsze gminy. Zdaniem badaczy uwzględnienie treści pozytywnie wpływa 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 bezzwrotnym 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 wdzierżawienia). 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 ona przemieszczaniu się pracowników przedsiębiorstw, co czyni je bardziej elastycznymi. Natomiast informacja o portach, bocznicach kolejowych oraz magazynach jest magnesem dla potencjalnych inwestorów, z najbardziej rozbudowanymi łańcuchami 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 wolnego czasu. Z kolei dla przedsiębiorstwa jest to szansa na sprzedaż usług i produktów oraz promocji przedsiębiorstwa. 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 w czterech głównych obszarach: poprawa kontaktu interesariuszy z Urzędem, promocja gminy, ułatwienia dla użytkowników witryny 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). Najbardziej otwarte i innowacyjne gminy tworzą platformę do wymiany opinii i informacji pomiędzy poszczególnymi użytkownikami oraz użytkownikami a urzędnikami. Taką interakcję wspierają fora, ankiety oraz sondy, w których mogą uczestniczyć różne grupy użytkowników (szerzej interesariuszy).

Kontakt Urzędu z mieszkańcami (w tym fora i serwisy społecznościowe, szerzej interakcja) jest sygnałem dla potencjalnych inwestorów o jakości współpracy i zarządzania Urzędem oraz gminą. Otwartość w kontaktach może świadczyć o podejściu strategicznym i woli współpracy z interesariuszami.

Elementem promującym gminę może być informacja o nagrodach (*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.

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. Elementem ułatwiającym dla użytkowników witryny 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, regulacje prawne), elektroniczny informator, lokalne okno przedsiębiorczości (kontakt/porady), lokalizacja terenów inwestycyjnych na mapie gminy oraz administracja elektroniczna (elektroniczny obieg dokumentów)*.

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 (rola edukacyjna i informacyjna) można zaliczyć informatory z zakresu zarządzania gminą (zakres zadań, zadania zrealizowane i zadania przeznaczone do realizacji), z danymi statystycznymi (liczba mieszkańców, rozwój społeczno-gospodarczy) oraz z danymi 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. Ocena ta wiązała się ze spełnieniem zero-jedynkowych kryteriów badawczych, które wpływały na pozycję w rankingu. Natomiast subiektywne odczucia badaczy znalazły swoje odzwierciedlenie, między innymi w niniejszej części opracowania, jako rekomendacje w kontaktach mailowych.

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 przyjętym przez badaczy terminie (3), udzielenie niepełnej odpowiedzi (4), udzielenie pełnej odpowiedzi w przyjętym przez badaczy terminie (5) oraz zachęcanie interesantów do dalszego kontaktu (6). Przyjęty przez badaczy termin (14 dni) związany jest z racjonalnym okresem, w którym należy spodziewać się nadesłania odpowiedzi.

Pierwszym typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest brak odpowiedzi na zainicjowany kontakt ze strony potencjalnych inwestorów. 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. Dlatego ten element znalazł swoje odzwierciedlenie w tegorocznych badaniach *Gmina na 5!*, jako nowe kryterium badawcze (podanie imienia i nazwiska wraz z kontaktem do osoby odpowiedzialnej za kontakt z inwestorami). 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 mogą być zgodne z prawem i zgodne z podstawowymi zadaniami realizowanymi przez gminy (zasada legalizmu). 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 potencjalnych inwestorów. Rekomendowane podejście wpisuje się w tworzenie wartości dodanej dla przedsiębiorców, o które przedstawiono w części dotyczącej rekomendacji dla tworzenia witryn internetowych.

Trzecim typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest zbyt długi okres odpowiedzi na kontakt ze strony potencjalnych inwestorów. W badaniu korespondencji mailowej w języku polskim ustalono jako referencyjny okres oczekiwania na odpowiedź wynoszący do 14 dni kalendarzowych, a czas ten znany był tylko badaczom, tj. nie został zawarty w wysyłanej wiadomości (*metoda tajemniczego klienta*). Zdaniem badaczy jest on wystarczający do udzielenia pełnej odpowiedzi potencjalnym inwestorom, a przynajmniej wystarczający do nawiązania z nimi kontaktu. Dlatego uniwersalne dane (np. potencjalne lokalizacje, informacje z rynku pracy) powinny oczekiwać na wykorzystanie ich w przyszłości. Ponieważ skrócenie okresu przygotowania inwestycji może wiązać się z obniżeniem kosztów projektu oraz wydłużeniem okresu jego użytkowania,

okres oczekiwania na odpowiedź może mieć decydujące znaczenie dla części z inwestorów. Ponadto szybka reakcja Urzędu może świadczyć o zaangażowaniu, co sprzyja tworzeniu przyjaznego klimatu dla inwestorów. Zatem element ten może być kluczowym do przyciągnięcia nowych przedsiębiorstw 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 tę odpowiedź niezdatną do wykorzystania. Dlatego rekomenduje się nawiązanie w odpowiedzi do każdego, poruszonego przez potencjalnego inwestora, problemu w sposób jak najbardziej użyteczny dla odbiorcy. W przypadku problemów z odpowiedzią rekomenduje się poinformowanie o tym interesanta.

Osobnym problemem jest liczba osób zaangażowanych w korespondencję z potencjalnym inwestorem. Osoba nawiązująca kontakt z Urzędem *ex ante* nie ma informacji jakiej ilości odpowiedzi powinna oczekiwać oraz ile osób faktycznie zaangażowanych jest w jej udzielenie. Zidentyfikowanym zjawiskiem jest nadsyłanie fragmentów odpowiedzi przez poszczególnych urzędników, a nawet przez różne wydziały Urzędu. W takich przypadkach rekomenduje się poinformowanie adresata o spodziewanych przyszłych odpowiedziach. Problemy z ilością osób zaangażowanych w udzielenie odpowiedzi może rozwiązać osoba, która odpowiedzialna za kontakt z potencjalnymi inwestorami. Osoba ta koordynowałaby komunikację od początku (poprzez przekazanie zapytań do poszczególnych wydziałów) do końca (do czasu odesłania informacji do potencjalnego inwestora). Wskazane jest też podanie pełnych danych kontaktowych do osób odpowiedzialnych za dalsze utrzymanie kontaktu z inwestorem (imię i nazwisko, telefon służbowy, adres e-mail). Podanie tych danych powinno być obligatoryjne niezależnie od ilości osób, które udzielają odpowiedzi, co ułatwia nawiązanie dalszego kontaktu.

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

Szóstym typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest tworzenie wartości dodanej i pozytywnego wizerunku gminy. Wiąże się ono z formą udzielanej odpowiedzi. Jedna grupa inwestorów preferuje oficjalną, krótką i zwięzłą korespondencję. Druga grupa z inwestorów 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”. Elementy te tworzą pozytywny klimat inwestycyjny. Rozbieżności preferencji stylu odpowiedzi pojawiły się także wśród autorów niniejszego badania. Dlatego kryteria badawcze, które miały wpływ na pozycję gminy w rankingu, są maksymalnie wolne od czynników subiektywnych.

Ponieważ zidentyfikowano dwie główne grupy adresatów odpowiedzi, rekomenduje się trzecie, pośrednie rozwiązanie. Z jednej strony miłe i grzeczne powitanie interesanta oraz wyrażenie zadowolenia z zainteresowania gminą. Z drugiej strony rekomenduje się 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 (poza potencjalnymi inwestorami, kontakt mailowy nawiązywany jest przez różne grupy użytkowników w tym turystów, mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców).

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, jeżeli oczekiwania te mieszczą się w rozsądnym zakresie. Dla osób

odpowiedzialnych za zarządzanie gminami rekomendacją jest przeprowadzanie okresowych testów, które sprawdzałyby gotowość Urzędu do kontaktu z potencjalnymi inwestorami. Nic tak nie motywuje urzędników do poprawnej odpowiedzi, jak perspektywa jej odczytania (lub nieodczytania w przypadku braku odpowiedzi) przez bezpośredniego przełożonego lub kierującego Urzędem Gminy.

Doświadczenia badaczy wskazują, że im więcej treści na swojej witrynie internetowej dostarcza gmina, tym mniejsza jest potrzeba kontaktu mailowego, telefonicznego i osobistego z Urzędem w celu dotarcia do poszukiwanych informacji. Dlatego dobrze przygotowany serwis internetowy pozwala na oszczędność zasobów Urzędu i interesariuszy oraz stanowi dodatkową promocję gminy. Takie podejście do komunikacji skraca okres pozyskania informacji, a samą korespondencję mailową plasuje na wyższym poziomie, która w części przypadków może okazać się zbędna. Zatem komórka organizacyjna, która odpowiada za kontakt mailowy ma możliwość skierowania uwagi na najważniejsze problemy gminy i interesariuszy. Dlatego kluczem do zarządzania komunikacją mailową pozostaje dobry serwis internetowy Urzędu Gminy.

## 8. Podsumowanie

Paweł Kasprowicz

Edycja 2015 badania „Gmina na 5!” objęła 673 jednostki, w tym 18 dzielnic miasta stołecznego Warszawy, co odpowiada liczbie 656 gmin, tj. jest nieco ponad ¼ wszystkich gmin w Polsce. Do udziału w badaniu zostały zakwalifikowane jedynie gminy najlepsze, tj. zaklasyfikowane jako gminy klas A oraz B w Rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej (PAI) opracowanym przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Badanie zostało przeprowadzone w IV kwartale 2015 r. w oparciu o dwa elementy. Ocena obu elementów badania przebiegła w głównej mierze z użyciem kryterium zero-jedynkowego, pozwalające uzyskać dużą niezależność badania od subiektywnych odczuć badaczy.

Pierwszym elementem badania była ocena kanału komunikacji jednostronnej, tj. oficjalnych witryn internetowych, pod względem użyteczności dla użytkowników, ze szczególnym naciskiem na potencjalnych inwestorów. Kryteria oceny nie uległy znaczącej zmianie w stosunku do edycji poprzedniej, co ma na celu zapewnienie porównywalności wyników. Badano z jednej strony aspekty techniczne – takie jak dobre pozycjonowanie w wyszukiwarce internetowej, bezpieczeństwo strony czy aktualność zamieszczonych na niej informacji – z drugiej aspekty dotyczące samego jej użytkowania i łatwości zdobycia użytecznych informacji z jej pomocą.

Drugim etapem była ocena komunikacji dwustronnej, drogą elektroniczną, z użyciem metody „tajemniczego klienta”. Do badanych gmin wysłane zostały specjalnie przygotowane zapytania mailowe w językach polskim oraz angielskim, tak aby zadane w nich pytania wskazywały urzędom jakiego typu informacji poszukuje wykreowany na potrzeby badania fikcyjny inwestor. Zakres owych pytań dobrany był w taki sposób, aby ocenić nie tylko standardowe procedury stosowane w gminie, ale też, aby sprawdzić zaangażowanie odpowiadającego urzędnika oraz chęć udzielenia pomocy. Wiadomość w wersji angielskiej nie była dokładnym tłumaczeniem wiadomości w języku polskim, ale była oddzielnie stworzonym zapytaniem, które odnosiło się do zbliżonych aspektów, jednakże nie było bezpośrednio powiązane z wiadomością w języku polskim. Obie wiadomości wysłano w różnych terminach, z użyciem różnych adresów e-mail nadawcy, jednakże na ten sam adres e-mail urzędu z użyciem takich samych metod pod względem zastosowanej technologii.

Z uwagi na charakter przeprowadzonego badania nie wszystkie aspekty mogły zostać ocenione. Przedmiotem badania jest, podobnie jak rok temu, *pierwszy kontakt z urzędnikiem*. Zdaniem zespołu badawczego, już w pierwszej wiadomości urzędnik powinien podać możliwie dużo informacji będących odpowiedzią na postawione pytania, jednakże wraz z zachętą do dalszego kontaktu, a w najlepszym przypadku – do osobistego spotkania z przedstawicielem urzędu. Pod tym względem metodyka nie uległa zmianie w stosunku do lat ubiegłych. Nie jest badana ciągła obsługa interesanta drogą elektroniczną – tj. korespondencja trwająca dłuższy czas, badanie nie obejmuje więc możliwych scenariuszy korespondencji, która mogłaby mieć miejsce w przypadku podtrzymania kontaktu. Zastosowane założenia pozwalają jednak wyróżnić te gminy, które w sposób spójny i zwięzły potrafią błyskawicznie przekazać interesantowi potrzebne informacje, o które prosi w swoim zapytaniu.

Na podstawie wyników i wybranych kryteriów oceny witryn internetowych, które są zdaniem badaczy tymi najbardziej obiektywnymi i najważniejszymi oraz na podstawie oceny korespondencji elektronicznej sporządzony został ranking „Gmina na 5!” zaprezentowany w niniejszym raporcie.

Wyniki w obrębie oceny witryn internetowych w większości kategorii okazały się lepsze, niż w poprzedniej edycji. Badanie pokazało, że w przypadku procesu zarządzania stroną internetową mamy do czynienia z tendencją wzrostową pod względem liczby gmin wykorzystujących coraz szerszy wachlarz rozwiązań przyjaznych użytkownikom. Cieszą dobre wyniki w przypadku pytania dotyczącego bezpieczeństwa witryn internetowych. Zaledwie jedna badana jednostka miała problemy w tym obszarze. Nie należy jednak zapominać, że dbanie o bezpieczeństwo infrastruktury informatycznej to proces ciągły, wymagający nieustannego monitorowania nowych zagrożeń.

Pomimo poprawy względem roku poprzedniego, nadal w części kategorii stosunkowo niewielka liczba gmin uzyskuje ocenę pozytywną, w porównaniu z pozostałymi obszarami badania. Takim obszarem są języki obce. Zarówno pod względem wersji angielskiej, jak i wersji innej niż angielska - udział gmin spełniających kryterium nadal pozostaje na poziomie poniżej 40% ogółu badanych. Również niski odsetek gmin posiada rekomendowane przez zespół badawczy rozwiązania w obszarze wspierania lokalnego przedsiębiorcy, jak np. poradniki dotyczące zakładania działalności gospodarczej, czy informacje o instytucjach otoczenia biznesu. Wspierających przedsiębiorczość Mała część gmin prezentuje też na swoich stronach przyznane nagrody, tytuły czy wyróżnienia. Zespół Badawczy rekomenduje, by strona internetowa była dla gminy również elementem autopromocji. Najgorzej w badaniu wypadło pytanie o Project Managera. Jest to nowa w stosunku do edycji poprzednich kategoria, która wymaga od gminy wskazania konkretnej osoby pełniącej rolę opiekuna inwestora, będącej jego łącznikiem z daną gminą. Jest to działanie bardziej przyjazne inwestorom, niż wskazanie kontaktu jedynie do wydzielonej jednostki dedykowanej inwestycjom. W tym przypadku bowiem potencjalny inwestor dostaje kontakt do konkretnej osoby, z którą może się kontaktować i która pomaga mu w działalności inwestycyjnej.

W przypadku oceny odpowiedzi na wiadomości wysyłane drogą e-mail wyniki okazały się w dużym stopniu gorsze, niż w ubiegłej edycji badania. Podstawowym problemem okazała się liczba odpowiedzi. W przypadku mailingu w języku polskim odsetek zapytań bez odpowiedzi był niemal dwukrotnie wyższy, niż w ubiegłym roku. W przypadku oceny korespondencji w języku angielskim wynik był bardzo niski, bowiem jedynie pojedyncze gminy nadesłały odpowiedzi. Takie pogorszenie wyników w stosunku do roku ubiegłego skłoniło badaczy do sprawdzenia stosowanych przez nich technicznych aspektów wysyłki wiadomości mailowych, jednak błędy techniczne wykluczono. Wiadomości w obu językach wysłano ponadto z użyciem tych samych adresów e-mail, natomiast odpowiedzi na zapytania w języku polskim nadeszły od dużo większej liczby badanych jednostek.

Jedną z przyczyn, w których można upatrywać tegorocznego słabego wyniku pod względem liczby odpowiedzi może być użycie innych domen adresów e-mail, z których wysyłano zapytania badawcze w stosunku do tych stosowanych w latach ubiegłych. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że fakt udzielenia odpowiedzi nie powinien zależeć od formy adresu e-mail nadawcy zapytania. Próba wyjaśnienia, jakie czynniki przekładają się na prawdopodobieństwo udzielania odpowiedzi przez urzędy gmin może być doskonałym obszarem dalszych badań i analiz, jednakże celem badania „Gmina na 5!” w zakresie mailingu nie jest audyt wewnętrznych procedur czy warunków technicznych w ocenianych jednostkach, ale ocena jakości odpowiedzi, które zostały nadesłane. Dlatego badanie „Gmina na 5!”, jak również niniejszy raport, nie udzielają odpowiedzi na pytanie o przyczyny mniejszej liczby odpowiedzi, niż w roku ubiegłym.

Wersja 2015 badania, podobnie, jak wersje wcześniejsze, zaowocowała zidentyfikowaniem szeregu dobrych praktyk w tworzeniu stron internetowych. Wiele rozwiązań zaobserwowanych we wcześniejszych edycjach badania została zaobserwowana również w edycji 2015. Zdaniem badaczy są to praktyki, które warto propagować, bowiem można zauważyć, że jakość witryn internetowych z roku na rok się zwiększa.

Niniejszy raport został uzupełniony również o dwa rozdziały teoretyczne. Jednym z nich jest opracowanie dotyczące metody „tajemniczego klienta”, prezentujący przegląd literatury dotyczącej tej tematyki. Drugim jest rozdział dotyczący rozszerzonych rekomendacji dla jednostek samorządu terytorialnego. Jest to rozdział uniwersalny – dlatego został po aktualizacji umieszczony również w niniejszym raporcie, podobnie jak w raporcie sprzed roku.

Należy zaznaczyć, że tegoroczna edycja badania jest jedynie elementem szeregu kolejnych, występujących w częstotliwości rocznej cykli badawczych oceniających jakość obsługi inwestora w polskich gminach. W celu pełniejszej analizy zaleca się sięgnięcie do raportów z wcześniejszych edycji badania. Dane będą systematycznie uzupełniane w edycjach kolejnych.

## Netografia

1. [www.bydgoszcz.pl](http://www.bydgoszcz.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Bydgoszcz.
2. [barr.pl](http://barr.pl) - Portal Bydgoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego.
3. [www.radom.pl](http://www.radom.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Radom.
4. [www.investinradom.pl](http://www.investinradom.pl) - portal Invest in Radom.
5. [stronie.pl](http://stronie.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Stronie Śląskie.
6. [www.inwestycje.stronie.pl](http://www.inwestycje.stronie.pl) - Portal „Tereny inwestycyjne” gminy Stronie Śląskie.
7. [www.torun.pl](http://www.torun.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Toruń.
8. [torun.direct](http://torun.direct) - Portal Centrum Wsparcia Biznesu w Toruniu.
9. [tarnow.pl](http://tarnow.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Tarnów.
10. [www.walcz.pl](http://www.walcz.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Wałcz.
11. [lubartow.pl](http://lubartow.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Lubartów.
12. [www.biznes.lubartow.pl](http://www.biznes.lubartow.pl) - Portal internetowy dla biznesu – gmina Lubartów.
13. [www.bialystok.pl](http://www.bialystok.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Białystok.
14. [cu.wrotapodlasia.pl/CU.Public/KUP/Search](http://cu.wrotapodlasia.pl/CU.Public/KUP/Search) - „Cyfrowy urząd” województwa podlaskiego.
15. [um.klodzko.pl](http://um.klodzko.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Kłodzko.
16. [www.biznes.hrabstwo.pl](http://www.biznes.hrabstwo.pl) - Portal Biznesu Ziemi Kłodzkiej.
17. [www.murowana-goslina.pl](http://www.murowana-goslina.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Murowana Goślina.
18. [chelmno.pl](http://chelmno.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Chełmno.
19. [www.um.dzierzoniow.pl](http://www.um.dzierzoniow.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Dzierżoniów.
20. [www.chorzow.um.gov.pl](http://www.chorzow.um.gov.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Chorzów.
21. [www.ciechocinek.pl](http://www.ciechocinek.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Ciechocinek.
22. [www.podgorzyn.pl](http://www.podgorzyn.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Podgórzyn.
23. [www.kolbudy.pl](http://www.kolbudy.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Kolbudy.
24. [www.bielawa.pl](http://www.bielawa.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Bielawa.
25. [www.rumia.eu](http://www.rumia.eu) - Oficjalny portal internetowy gminy Rumia.
26. [www.brwinow.pl](http://www.brwinow.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Brwinów.
27. [www.siemiatycze-um.com.pl](http://www.siemiatycze-um.com.pl) - Oficjalny portal internetowy gminy Siemiatycze.

## Spis rysunków

Rysunek 1. Strona internetowa Bydgoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego .....	49
Rysunek 2. Oficjalny portal internetowy miasta Radom – Portal Invest In .....	50
Rysunek 3. Oficjalny portal internetowy gminy Stronie Śląskie poświęcony terenom inwestycyjnym .....	50
Rysunek 4. Oficjalny portal internetowy miasta Toruń poświęcony wsparciu przedsiębiorców .....	51
Rysunek 5. Oficjalny portal internetowy miasta Tarnów zawierający rozbudowany poradnik dla przedsiębiorców .....	52
Rysunek 6. Oficjalny portal internetowy miasta Tarnów zawierający aktualności biznesowe .....	52
Rysunek 7. Oficjalny portal internetowy miasta Lubartów zawierający dane kontaktowe dla inwestorów .....	53
Rysunek 8. „Cyfrowy urząd” województwa podlaskiego .....	54
Rysunek 9. Portal Biznesu Ziemi Kłodzkiej .....	54
Rysunek 10. Oficjalny portal internetowy gminy Murowana Goślina - wskazówki dla początkujących przedsiębiorców .....	55
Rysunek 11. Oficjalny portal internetowy gminy Chełmno - Lokalne Okienko Przedsiębiorczości .....	56
Rysunek 12. Oficjalny portal internetowy gminy Dzierżoniów .....	56
Rysunek 13. Oficjalny portal internetowy gminy Ciechocinek prezentujący produkty turystyczne miejscowości .....	57
Rysunek 14. Oficjalny portal internetowy gminy Podgórzyn prezentujący produkty turystyczne miejscowości .....	58
Rysunek 15. Oficjalny portal internetowy gminy Kłodzko z kalendarzem wydarzeń sportowych, kulturalnych i rozrywkowych w formie popularnych kalendarzy elektronicznych .....	59
Rysunek 16. Oficjalny portal internetowy gminy Kolbudy z informacją nt. połączeń autobusowych gminy z miejscowościami sąsiadującymi .....	60
Rysunek 17. Oficjalny portal internetowy gminy Bielawa oraz gminy Rumia z kolejno „Giełdą pomysłów” oraz „Skrzynką dobrych pomysłów” .....	61
Rysunek 18. Oficjalny portal internetowy gminy Brwinów i możliwość zgłaszania uwag dotyczących funkcjonowania oświetlenia ulicznego i drogowego w gminie .....	61
Rysunek 19. Oficjalny portal internetowy gminy Bielawa z informacją o lokalnej giełdzie pracy .....	62
Rysunek 20. Oficjalny portal internetowy gminy Siemiatycze z poradnikiem postępowania mieszkańców w sytuacji zagrożenia .....	63

---

## Spis tabel

Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2015).....	8
Tabela 2. Oznaczenie województw w raporcie "Gmina na 5!" (2015).....	9
Tabela 3. Wyniki badania w obszarze wersji obcojęzycznych (2015) .....	26
Tabela 4. Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim .....	38
Tabela 5. Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim .....	41
Tabela 6. Metodologia oceny witryn internetowych .....	44
Tabela 7. Metodologia oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku polskim .....	45
Tabela 8. Metodologia oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku angielskim .....	46
Tabela 9. Ranking gmin wyróżnionych tytułem „Gmina na 5” .....	47
Tabela 10. Gminy nagrodzone tytułem „Gmina na 5!” w podziale na województwa. ....	48

## Spis wykresów

Wykres 1. Udział gmin klasy A i klasy B wśród wszystkich badanych (2015) .....	9
Wykres 2. Udział gmin w poszczególnych województwach wśród ogółu zbadanych. (2015) .....	10
Wykres 3. Udział gmin klasy A oraz klasy B w poszczególnych województwach (2015) .....	11
Wykres 4. Liczba badanych gmin w podziale na województwa - porównanie 2014 i 2015. ....	12
Wykres 5. Liczba badanych kryteriów w edycjach 2013, 2014 i 2015 .....	21
Wykres 6. Ocena witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B (2015) .....	23
Wykres 7. Ocena witryn internetowych z podziałem na klasy A oraz B (2015).....	24
Wykres 8. Porównanie oceny witryn internetowych w edycji 2015 z edycją 2014 .....	25
Wykres 9. Odpowiedzi na korespondencję w języku polskim .....	37
Wykres 10. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim .....	38
Wykres 11. Odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim .....	40
Wykres 12. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku angielskim .....	40

## Ilustracja na stronie tytułowej oparta została o następujące materiały graficzne udostępnione w serwisie [www.publicdomainpictures.net](http://www.publicdomainpictures.net) [dostęp dn. 14.03.2016]:

Wszystkie materiały udostępnione są w domenie publicznej.

1. "Chata Ściana", Piotr Siedlecki,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=68978>
2. "Warszawa Rembertów", Plak Jacek,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=58566>
3. "Warszawa - Stare Miasto", Yana Ray,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=8698>
4. "Słomy na polu", Larisa Koshkina,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=17193>
5. "Krajobraz z jeziorem", Petr Kratochvil,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=3050>
6. "Stare Miasto w Krakowie", Bobby Mikul,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=20802>
7. "Ng kościół, Wrocław, drzwi", Lynn Greyling,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=75600>
8. "Stary Gdańsk", Amie Tolson,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=125183>
9. "Gold Fields", Larisa Koshkina,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=125183>
10. "Drzewa", Anna Langova,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=2988>
11. "Tory kolejowe", Linda Thomas,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=10948>
12. "Lublin", Sylwia Mazurek,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=56247>
13. "Noc w Żaganiu", Plak Jacek,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=58572>
14. "Warszawa - Old City 2", Yana Ray,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=8699>
15. "Centrum miasta Warszawa", Yana Ray,  
<http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?image=8701>

## Bibliografia:

1. Deckers R. [1999]. Das Testkundenverfahren: Bestandsaufnahme, Methodenprobleme, Qualitätssicherung, Dissertation: Köln.
2. Dobbstein T., Windbacher D. [2007], Mystery Shopping – Ziele, Prozess und Qualität eines Verfahrens zum Controlling der Dienstleistungsqualität, Dobbstein, In: Schuckel M., Toporowski W. (Hrsg.), Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung, Frankfurt/Main, Deutscher Universitäts-Verlag, S. 103-122.
3. Douglas J. [2015], Mystery shoppers: an evaluation of their use in monitoring performance, The TQM Journal, Vol. 27 Iss 6 pp. 705 – 715.
4. Drees N., Schiller S. [2003], Mystery Shopping – Ein Instrument zur systematischen Optimierung von Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, In: Kamenz U. (Hrsg.), Applied Marketing, Berlin: Springer, S. 159-172.
5. Gdańska Akademia Informacji Turystycznej [2010], Raport z badania jakości obsługi klienta gdańskiej organizacji turystycznej, Gdańsk, <dostępne online: [www.gdansk4u.pl](http://www.gdansk4u.pl), data dostępu: 15.03.2016>.
6. Grieger G. [2008], Die Ergebnisqualität von Testkunden aus unterschiedlichen soziodemografischen Gruppen beim Mystery Shopping, Dissertation: Hamburg, <dostępne online: <https://www.zhb-flensburg.de/fileadmin/content/spezial-einrichtungen/zhb/dokumente/dissertationen/grieger/dissertation-gunnar-grieger-final-2008-12-18.pdf>, data dostępu: 15.03.2016>.
7. Haas A. [2002], Analyse von Verkaufssituationen mit Mystery Shopping, In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 48 (3), S.277-294.
8. Hall E.J. [1993]. Smiling, Deferring and Flirting: Doing Gender by Giving Good Service, In: Work & Occupations 20 (4), S. 452-471.
9. Hammill S. J., Fojo E., [2013], Using secret shopping to assess student assistant training, Reference Services Review, Vol. 41 Iss 3 pp. 514 – 531.
10. Liebethuth T. [2013], Servicequalität messen, bewerten und auszeichnen: Standardisierte Methodik bei Servicetests, DISQ Deutsches Institut für Service-Qualität GmbH & Co. KG, Hamburg, <dostępne online: [http://disq.de/download/20130730\\_DISQ\\_Methodik\\_Mystery-Test.pdf](http://disq.de/download/20130730_DISQ_Methodik_Mystery-Test.pdf), data dostępu: 15.03.2016>.
11. red. Maison D., Noga-Bogomiłski A. [2007], Badania marketingowe. Od teorii do praktyki, GWP, Gdańsk, s.221.
12. Mazur N. [2009], Siedem grzechów polskich urzędników, <dostępne online: [http://wyborcza.pl/1,76842,6400800,Siedem\\_grzechow\\_polskich\\_urzednikow.html](http://wyborcza.pl/1,76842,6400800,Siedem_grzechow_polskich_urzednikow.html), data dostępu: 15.03.2016>.
13. Raport z badań mystery shopping w placówkach Informacji Turystycznej [2011], Poznań, <dostępne online: <http://www.pot.gov.pl/component/rubberdoc/doc/3284/raw>, data dostępu: 15.03.2016>.
14. Roberts B., Campbell R. C. [2007], Being new-customer friendly: determinants of service perceptions in retail banking, International Journal of Bank Marketing, Vol. 25 Iss 1 pp. 56 – 67.
15. Rószkiewicz M. [2002], Metody ilościowe w badaniach marketingowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Rutkowski P. [2007], Kulisy Mystery Shopping, „Marketing w Praktyce”, Nr 4/2007, s. 21.
17. Rzemieniak M. [2012], Badania marketingowe w podejmowaniu decyzji menedżerskich, Politechnika Lubelska, Lublin.
18. Smalec A. [2014], Zastosowanie metody „tajemniczy klient” do badań jakości obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego, w: red. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., Badania marketingowe – kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
19. Torres E. T., Adler H., Lehto X., Behnke C., Miao L. [2013], One experience and multiple reviews: the case of upscale US hotels, Tourism Review, Vol. 68 Iss 3 pp. 3 – 20.
20. Vogt H. [2004], Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken, <dostępne online: [https://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Kundenorientierung/Einfuehrung/kundenzufriedenheit\\_Vogt.pdf](https://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Kundenorientierung/Einfuehrung/kundenzufriedenheit_Vogt.pdf), data dostępu: 15.03.2016>.
21. Weng A. [2010], Kunden geben Auskunft. Öffentliche Bibliotheken im Blick von Mystery Shoppern, Humboldt-Universität zu Berlin, Heft 269, Berlin, <dostępne online: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2010-269/>, data dostępu: 15.03.2016>.
22. Wilson A.M. [1998], The role of mystery shopping in the measurement of service performance, Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 8 Iss 6 pp. 414 – 420.
23. <http://www.langenegg.at/rundgang/wirtschaft/wige.html>, data dostępu: 15.03.2016.



## Aneks

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

(1) – gmina miejska, (2) – gmina wiejska, (3) – gmina miejsko-wiejska

Nazwa gminy	Województwo	Klasa	Ocena witryn	Ocena maili	Ocena maili	Ocena
			internetowych	w języku polskim	w języku angielskim	ogółem
			15	15	15	45
Toruń (1)	kujawsko-pomorskie	A	12	15	13	40
Kielce (1)	świętokrzyskie	A	13	15	0	28
Lublin (1)	lubelskie	A	14	13	0	27
Krosno (1)	podkarpackie	A	12	15	0	27
Rybnik (1)	śląskie	A	13	14	0	27
Zabrze (1)	śląskie	A	12	0	15	27
Płock (1)	mazowieckie	A	14	12	0	26
Tarnobrzeg (1)	podkarpackie	A	11	15	0	26
Myszków (1)	śląskie	B	13	13	0	26
Leszno (1)	wielkopolskie	A	13	13	0	26
Racibórz (1)	śląskie	A	14	11	0	25
Rawicz (3)	wielkopolskie	B	14	11	0	25
Janów Lubelski (3)	lubelskie	B	12	12	0	24
Skarżysko-Kamienna (1)	świętokrzyskie	A	11	13	0	24
Mrągowo (1)	warmińsko-mazurskie	A	13	11	0	24
Piła (1)	wielkopolskie	A	13	11	0	24
Człuchów (1)	pomorskie	A	14	9	0	23
Lubliniec (1)	śląskie	A	12	11	0	23
Tomaszów Mazowiecki (1)	łódzkie	A	11	11	0	22
Sztutowo (2)	pomorskie	B	11	11	0	22
Zawiercie (1)	śląskie	A	13	9	0	22
Koszalin (1)	zachodniopomorskie	A	14	8	0	22
Jawor (1)	dolnośląskie	A	12	9	0	21
Jedlina-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	12	9	0	21
Kłodzko (1)	dolnośląskie	A	14	7	0	21
Siemiatycze (1)	podlaskie	B	12	9	0	21
Gdynia (1)	pomorskie	A	14	7	0	21
Godów (2)	śląskie	B	8	13	0	21
Ostrowiec Świętokrzyski (1)	świętokrzyskie	A	14	7	0	21
Ełk (1)	warmińsko-mazurskie	A	8	13	0	21
Mosina (3)	wielkopolskie	B	12	9	0	21
Śrem (3)	wielkopolskie	A	11	10	0	21
Kołobrzeg (1)	zachodniopomorskie	A	8	13	0	21
Kąty Wrocławskie (3)	dolnośląskie	A	13	7	0	20
Świdnica (1)	dolnośląskie	A	10	10	0	20
Włocławek (1)	kujawsko-pomorskie	A	7	0	13	20

Międzyrzec Podlaski (1)	lubelskie	A	9	11	0	20
Skrzyszów (2)	małopolskie	B	11	9	0	20
Sochaczew (1)	mazowieckie	A	13	7	0	20
Hel (1)	pomorskie	B	13	7	0	20
Kosakowo (2)	pomorskie	A	12	8	0	20
Międzychód (3)	wielkopolskie	B	11	9	0	20
Odolanów (3)	wielkopolskie	B	9	11	0	20
Ostrów Wielkopolski (1)	wielkopolskie	A	11	9	0	20
Warszawa - Targówek	mazowieckie	A	10,5	9	0	19,5
Ostrów Mazowiecka (1)	mazowieckie	A	11,5	8	0	19,5
Chorzów (1)	śląskie	A	10,5	9	0	19,5
Bielawa (1)	dolnośląskie	A	12	7	0	19
Legnica (1)	dolnośląskie	A	11	8	0	19
Oława (1)	dolnośląskie	A	10	9	0	19
Radków (3)	dolnośląskie	A	8	11	0	19
Stryków (3)	łódzkie	B	12	7	0	19
Biała Podlaska (1)	lubelskie	A	10	9	0	19
Sulechów (3)	lubuskie	B	14	5	0	19
Tarnów (1)	małopolskie	A	12	7	0	19
Ciechanów (1)	mazowieckie	A	12	7	0	19
Mińsk Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	10	9	0	19
Prudnik (3)	opolskie	A	11	8	0	19
Kobylnica (2)	pomorskie	B	8	11	0	19
Pruszcz Gdański (1)	pomorskie	A	12	7	0	19
Bytom (1)	śląskie	A	12	7	0	19
Olsztyn (2)	śląskie	A	10	9	0	19
Radlin * (1)	śląskie	A	9	10	0	19
Siewierz (3)	śląskie	B	10	9	0	19
Świętochłowice (1)	śląskie	A	10	9	0	19
Ożarów (3)	świętokrzyskie	A	8	11	0	19
Kleszczewo (2)	wielkopolskie	A	9,5	9	0	18,5
Złotów (1)	wielkopolskie	A	9,5	9	0	18,5
Grudziądz (1)	kujawsko-pomorskie	A	5	13	0	18
Andrespol (2)	łódzkie	A	7	11	0	18
Zgierz (1)	łódzkie	A	7	11	0	18
Rejowiec Fabryczny (1)	lubelskie	A	11	7	0	18
Alwernia (3)	małopolskie	A	12	6	0	18
Warszawa - Mokotów	mazowieckie	A	11	7	0	18
Mszczonów (3)	mazowieckie	B	12	6	0	18
Kolbudy * (2)	pomorskie	A	13	5	0	18
Mierzęcice (2)	śląskie	B	10	8	0	18
Ruda Śląska (1)	śląskie	A	12	6	0	18
Dywity (2)	warmińsko-mazurskie	B	11	7	0	18
Ostróda (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	9	0	18
Szczytno (1)	warmińsko-mazurskie	A	7	11	0	18

## Aneks

Kalisz (1)	wielkopolskie	A	11	7	0	18
Trzebinia (3)	małopolskie	A	12,5	5	0	17,5
Kobyłka (1)	mazowieckie	A	10,5	7	0	17,5
Warszawa- Wola	mazowieckie	A	8,5	9	0	17,5
Gryfów Śląski (3)	dolnośląskie	B	6	11	0	17
Kamienna Góra (1)	dolnośląskie	A	10	7	0	17
Kudowa-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	10	7	0	17
Wałbrzych * (1)	dolnośląskie	A	12	5	0	17
Solec Kujawski (3)	kujawsko-pomorskie	A	13	4	0	17
Głowno (1)	łódzkie	B	10	7	0	17
Gubin (1)	lubuskie	A	10	7	0	17
Zbąszynek (3)	lubuskie	B	10	7	0	17
Spytkowice (2)	małopolskie	B	7	10	0	17
Warszawa - Praga Południe	mazowieckie	A	8	9	0	17
Warszawa - Śródmieście	mazowieckie	A	9	8	0	17
Zielonka (1)	mazowieckie	A	8	9	0	17
Głogów Małopolski (3)	podkarpackie	B	10	7	0	17
Nowa Dęba (3)	podkarpackie	B	10	7	0	17
Przemyśl (1)	podkarpackie	A	10	7	0	17
Sanok (1)	podkarpackie	A	11	6	0	17
Lębork (1)	pomorskie	A	13	4	0	17
Mysłowice (1)	śląskie	A	8	9	0	17
Suszec (2)	śląskie	A	11	6	0	17
Bartoszyce (1)	warmińsko-mazurskie	A	10	7	0	17
Czaplinek (3)	zachodniopomorskie	B	10	7	0	17
Sopot (1)	pomorskie	A	9,5	7	0	16,5
Góra (3)	dolnośląskie	B	6	10	0	16
Piława Górna (1)	dolnośląskie	A	7	9	0	16
Świeradów-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	9	7	0	16
Kraśnik (1)	lubelskie	A	12	4	0	16
Mogilany (2)	małopolskie	A	11	5	0	16
Góra Kalwaria (3)	mazowieckie	B	7	9	0	16
Łomianki (3)	mazowieckie	A	6	10	0	16
Serock (3)	mazowieckie	A	10	6	0	16
Chrzastowice (2)	opolskie	B	9	7	0	16
Bytów (3)	pomorskie	B	12	4	0	16
Ustka (2)	pomorskie	B	10	6	0	16
Jastrzębie-Zdrój (1)	śląskie	A	8	8	0	16
Mikołów (1)	śląskie	A	11	5	0	16
Rydułtowy (1)	śląskie	A	11	5	0	16
Kórnik (3)	wielkopolskie	A	11	5	0	16
Oborniki (3)	wielkopolskie	B	7	9	0	16
Szamotuły (3)	wielkopolskie	B	10	6	0	16
Długoleka (2)	dolnośląskie	A	6	9	0	15
Polkowice (3)	dolnośląskie	A	10	5	0	15

Siechnice * (3)	dolnośląskie	A	8	7	0	15
Aleksandrów Kujawski (1)	kujawsko-pomorskie	B	8	7	0	15
Bydgoszcz (1)	kujawsko-pomorskie	A	15	0	0	15
Lipno (1)	kujawsko-pomorskie	B	8	7	0	15
Zielona Góra (1)	lubuskie	A	15	0	0	15
Brzeszcze (3)	małopolskie	A	9	6	0	15
Zabierzów (2)	małopolskie	A	13	0	2	15
Warszawa - Rembertów	mazowieckie	A	9	6	0	15
Dobrzeń Wielki (2)	opolskie	A	8	7	0	15
Łubniany (2)	opolskie	B	6	9	0	15
Namysłów (3)	opolskie	A	10	5	0	15
Białystok (1)	podlaskie	A	9	6	0	15
Łomża (1)	podlaskie	A	15	0	0	15
Suwałki (1)	podlaskie	A	15	0	0	15
Rumia (1)	pomorskie	A	9	6	0	15
Knurów (1)	śląskie	A	11	4	0	15
Wisła (1)	śląskie	A	8	7	0	15
Wodzisław Śląski (1)	śląskie	A	9	6	0	15
Sitkówka-Nowiny (2)	świętokrzyskie	A	6	9	0	15
Węgorzewo * (3)	warmińsko-mazurskie	B	7	8	0	15
Krotoszyn (3)	wielkopolskie	B	15	0	0	15
Margonin (3)	wielkopolskie	B	7	8	0	15
Tarnowo Podgórne (2)	wielkopolskie	A	10	5	0	15
Drawsko Pomorskie (3)	zachodniopomorskie	A	8	7	0	15
Psary (2)	śląskie	A	8,5	6	0	14,5
Oleśnica (1)	dolnośląskie	A	7	7	0	14
Ząbkowice Śląskie (3)	dolnośląskie	B	14	0	0	14
Barcin (3)	kujawsko-pomorskie	B	9	5	0	14
Nakło nad Notecią (3)	kujawsko-pomorskie	B	14	0	0	14
Bełchatów (1)	łódzkie	A	7	7	0	14
Szczerców (2)	łódzkie	B	5	9	0	14
Zielona Góra (2)	lubuskie	B	14	0	0	14
Żary (1)	lubuskie	A	14	0	0	14
Kłaj (2)	małopolskie	A	14	0	0	14
Libiąż (3)	małopolskie	B	7	7	0	14
Białobrzegi (3)	mazowieckie	A	7	7	0	14
Lesznów (2)	mazowieckie	A	9	5	0	14
Warszawa - Ursus	mazowieckie	A	5	9	0	14
Warszawa - Wilanów	mazowieckie	A	6	8	0	14
Warszawa - Żoliborz	mazowieckie	A	10	4	0	14
Radzymin (3)	mazowieckie	A	8	6	0	14
Opole (1)	opolskie	A	14	0	0	14
Łańcut (1)	podkarpackie	A	7	7	0	14
Hajnówka (1)	podlaskie	A	14	0	0	14
Krynica Morska (1)	pomorskie	A	9	5	0	14

## Aneks

Bestwina (2)	śląskie	A	10	4	0	14
Bielsko-Biała (1)	śląskie	A	14	0	0	14
Strumień (3)	śląskie	A	5	9	0	14
Wiry (2)	śląskie	A	10	4	0	14
Grodzisk Wielkopolski (3)	wielkopolskie	B	7	7	0	14
Ustronie Morskie (2)	zachodniopomorskie	A	8	6	0	14
Wrocław (1)	dolnośląskie	A	13	0	0	13
Brodnica (1)	kujawsko-pomorskie	A	13	0	0	13
Łódź (1)	łódzkie	A	6	7	0	13
Niemce (2)	lubelskie	B	6	7	0	13
Zamość (1)	lubelskie	A	13	0	0	13
Kostrzyn nad Odrą * (1)	lubuskie	A	8	5	0	13
Wschowa * (3)	lubuskie	B	13	0	0	13
Brzesko (3)	małopolskie	B	13	0	0	13
Niepołomice (3)	małopolskie	A	8	5	0	13
Wieliczka (3)	małopolskie	A	13	0	0	13
Wolbrom (3)	małopolskie	B	13	0	0	13
Michałowice (2)	mazowieckie	A	8	5	0	13
Mława (1)	mazowieckie	A	13	0	0	13
Radom (1)	mazowieckie	A	13	0	0	13
Wieliszew * (2)	mazowieckie	B	6	7	0	13
Brańsk (1)	podlaskie	A	5	8	0	13
Zambrów (1)	podlaskie	B	13	0	0	13
Łeba (1)	pomorskie	A	8	5	0	13
Malbork (1)	pomorskie	A	13	0	0	13
Puck (1)	pomorskie	A	8	5	0	13
Starogard Gdański (2)	pomorskie	B	4	9	0	13
Żukowo (3)	pomorskie	B	8	5	0	13
Częstochowa (1)	śląskie	A	13	0	0	13
Dąbrowa Górnicza (1)	śląskie	A	13	0	0	13
Katowice (1)	śląskie	A	13	0	0	13
Łaziska Górne (1)	śląskie	A	8	5	0	13
Ożarów * (2)	śląskie	A	8	5	0	13
Piekary Śląskie (1)	śląskie	A	13	0	0	13
Radzionków * (1)	śląskie	A	10	3	0	13
Solec-Zdrój (2)	świętokrzyskie	B	6	7	0	13
Staszów (3)	świętokrzyskie	B	4	9	0	13
Elbląg (1)	warmińsko-mazurskie	A	13	0	0	13
Czerwonak (2)	wielkopolskie	A	13	0	0	13
Komorniki (2)	wielkopolskie	A	13	0	0	13
Konin (1)	wielkopolskie	A	13	0	0	13
Kostrzyn (3)	wielkopolskie	B	13	0	0	13
Wągrowiec (1)	wielkopolskie	A	13	0	0	13
Kołbaskowo (2)	zachodniopomorskie	A	8	5	0	13
Świnoujście (1)	zachodniopomorskie	A	13	0	0	13

Złotoryja (1)	dolnośląskie	A	12,5	0	0	12,5
Świecie (3)	kujawsko-pomorskie	A	12,5	0	0	12,5
Jelenia Góra (1)	dolnośląskie	A	12	0	0	12
Lubań (1)	dolnośląskie	A	12	0	0	12
Malczyce (2)	dolnośląskie	B	7	5	0	12
Zgorzelec (1)	dolnośląskie	A	12	0	0	12
Białe Błota (2)	kujawsko-pomorskie	B	12	0	0	12
Świdnik (1)	lubelskie	A	12	0	0	12
Andrychów (3)	małopolskie	A	5	7	0	12
Bochnia (1)	małopolskie	A	12	0	0	12
Dębno (2)	małopolskie	B	5	7	0	12
Dobczyce (3)	małopolskie	A	12	0	0	12
Kraków (1)	małopolskie	A	12	0	0	12
Limanowa (1)	małopolskie	A	7	5	0	12
Myślenice (3)	małopolskie	A	12	0	0	12
Wielka Wieś (2)	małopolskie	A	12	0	0	12
Ostrołęka (1)	mazowieckie	A	12	0	0	12
Kluczbork (3)	opolskie	B	12	0	0	12
Nysa (3)	opolskie	B	12	0	0	12
Boguchwała * (3)	podkarpackie	B	12	0	0	12
Jarosław (1)	podkarpackie	A	12	0	0	12
Mielec (1)	podkarpackie	A	12	0	0	12
Wysokie Mazowieckie (1)	podlaskie	A	12	0	0	12
Kościerzyna (2)	pomorskie	B	12	0	0	12
Pruszcz Gdański (2)	pomorskie	A	12	0	0	12
Słupsk (2)	pomorskie	B	12	0	0	12
Kamienica Polska (2)	śląskie	B	3	9	0	12
Sosnowiec (1)	śląskie	A	12	0	0	12
Miedziana Góra (2)	świętokrzyskie	B	12	0	0	12
Połaniec (3)	świętokrzyskie	A	12	0	0	12
Zagnańsk (2)	świętokrzyskie	B	6	6	0	12
Nidzica (3)	warmińsko-mazurskie	A	12	0	0	12
Chodzież (1)	wielkopolskie	A	12	0	0	12
Czarnków (1)	wielkopolskie	A	12	0	0	12
Jarocin (3)	wielkopolskie	A	12	0	0	12
Koło (1)	wielkopolskie	A	12	0	0	12
Środa Wielkopolska (3)	wielkopolskie	A	12	0	0	12
Dobra (Szczecińska) (2)	zachodniopomorskie	A	7	5	0	12
Szczecin (1)	zachodniopomorskie	A	12	0	0	12
Wałcz (1)	zachodniopomorskie	A	12	0	0	12
Zator (3)	małopolskie	A	11,5	0	0	11,5
Siedlce (1)	mazowieckie	A	11,5	0	0	11,5
Chocianów (3)	dolnośląskie	B	4	7	0	11
Dzierżoniów (1)	dolnośląskie	A	11	0	0	11
Stronie Śląskie (3)	dolnośląskie	B	11	0	0	11

## Aneks

Chełmno (1)	kujawsko-pomorskie	A	11	0	0	11
Radziejów (1)	kujawsko-pomorskie	B	4	7	0	11
Ozorków (1)	łódzkie	B	5	6	0	11
Puławy (1)	lubelskie	A	11	0	0	11
Gorzów Wielkopolski (1)	lubuskie	A	11	0	0	11
Skwierzyna (3)	lubuskie	B	11	0	0	11
Łapanów (2)	małopolskie	B	3	8	0	11
Oświęcim (1)	małopolskie	A	11	0	0	11
Grodzisk Mazowiecki (3)	mazowieckie	A	11	0	0	11
Halinów * (3)	mazowieckie	A	11	0	0	11
Warszawa - Wesola	mazowieckie	A	4	7	0	11
Nowy Dwór Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	11	0	0	11
Otwock (1)	mazowieckie	A	5	6	0	11
Sierpc (1)	mazowieckie	A	11	0	0	11
Żyrardów (1)	mazowieckie	A	11	0	0	11
Krapkowice (3)	opolskie	B	11	0	0	11
Dębica (1)	podkarpackie	A	11	0	0	11
Jasło (1)	podkarpackie	A	11	0	0	11
Krościenko Wyżne (2)	podkarpackie	A	6	5	0	11
Trzebownik (2)	podkarpackie	A	6	5	0	11
Grajewo (1)	podlaskie	B	11	0	0	11
Łapy (3)	podlaskie	B	11	0	0	11
Starogard Gdański (1)	pomorskie	A	11	0	0	11
Tczew (1)	pomorskie	A	11	0	0	11
Wejherowo (1)	pomorskie	A	11	0	0	11
Bobrowniki (2)	śląskie	A	6	5	0	11
Herby (2)	śląskie	B	3	8	0	11
Imielin (1)	śląskie	A	6	5	0	11
Krupski Młyn (2)	śląskie	A	6	5	0	11
Lędziny (1)	śląskie	A	11	0	0	11
Łazy (3)	śląskie	B	6	5	0	11
Ogrodzieniec (3)	śląskie	B	11	0	0	11
Pyskowice (1)	śląskie	A	11	0	0	11
Tychy (1)	śląskie	A	11	0	0	11
Kętrzyn (1)	warmińsko-mazurskie	A	11	0	0	11
Olsztyn (1)	warmińsko-mazurskie	A	11	0	0	11
Luboń (1)	wielkopolskie	A	11	0	0	11
Murowana Goślina (3)	wielkopolskie	B	11	0	0	11
Opalenica (3)	wielkopolskie	B	11	0	0	11
Ostrzeszów (3)	wielkopolskie	B	11	0	0	11
Poznań (1)	wielkopolskie	A	11	0	0	11
Wolsztyn (3)	wielkopolskie	B	11	0	0	11
Barlinek (3)	zachodniopomorskie	B	11	0	0	11
Białogard (1)	zachodniopomorskie	A	11	0	0	11
Borne Sulinowo (3)	zachodniopomorskie	B	11	0	0	11

Dębno (3)	zachodniopomorskie	B	11	0	0	11
Gryfino (3)	zachodniopomorskie	A	11	0	0	11
Nowogard (3)	zachodniopomorskie	B	11	0	0	11
Sławno (1)	zachodniopomorskie	A	11	0	0	11
Stargard Szczeciński (1)	zachodniopomorskie	A	11	0	0	11
Zgorzelec (2)	dolnośląskie	B	10,5	0	0	10,5
Aleksandrów Łódzki (3)	łódzkie	A	10,5	0	0	10,5
Wyszków (3)	mazowieckie	A	10,5	0	0	10,5
Brzeg Dolny (3)	dolnośląskie	A	5	5	0	10
Duszniki-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	10	0	0	10
Lądek-Zdrój (3)	dolnośląskie	B	10	0	0	10
Lubin (2)	dolnośląskie	A	3	7	0	10
Trzebnica (3)	dolnośląskie	B	10	0	0	10
Wieluń (3)	łódzkie	B	10	0	0	10
Kazimierz Dolny (3)	lubelskie	B	10	0	0	10
Lubartów (1)	lubelskie	A	10	0	0	10
Łuków (1)	lubelskie	A	10	0	0	10
Krzyszowice (3)	małopolskie	B	10	0	0	10
Sucha Beskidzka (1)	małopolskie	A	10	0	0	10
Garwolin (2)	mazowieckie	B	3	7	0	10
Warszawa - Białołęka	mazowieckie	A	10	0	0	10
Warszawa - Włochy	mazowieckie	A	10	0	0	10
Stare Babice (2)	mazowieckie	A	10	0	0	10
Węgrów (1)	mazowieckie	B	10	0	0	10
Gogolin (3)	opolskie	A	10	0	0	10
Ujazd (3)	opolskie	B	10	0	0	10
Dębica (2)	podkarpackie	A	10	0	0	10
Rzeszów (1)	podkarpackie	A	10	0	0	10
Bielsk Podlaski (1)	podlaskie	B	10	0	0	10
Juchnowiec Kościelny * (2)	podlaskie	B	10	0	0	10
Sejny (1)	podlaskie	A	10	0	0	10
Supraśl (3)	podlaskie	B	10	0	0	10
Wasilków (3)	podlaskie	B	10	0	0	10
Chojnice (1)	pomorskie	A	10	0	0	10
Jastarnia (1)	pomorskie	A	10	0	0	10
Kwidzyn (1)	pomorskie	A	10	0	0	10
Słupsk (1)	pomorskie	A	10	0	0	10
Będzin (1)	śląskie	A	10	0	0	10
Buczkowice (2)	śląskie	A	3	7	0	10
Chybie (2)	śląskie	B	10	0	0	10
Gaszowice (2)	śląskie	B	10	0	0	10
Gierałtów (2)	śląskie	B	10	0	0	10
Gliwice (1)	śląskie	A	10	0	0	10
Jaworzno (1)	śląskie	A	10	0	0	10
Kobiór (2)	śląskie	B	10	0	0	10



## Aneks

Marklowice (2)	śląskie	B	10	0	0	10
Miedzna (2)	śląskie	A	10	0	0	10
Pawłowice (2)	śląskie	A	10	0	0	10
Siemianowice Śląskie (1)	śląskie	A	10	0	0	10
Szczyrk (1)	śląskie	B	10	0	0	10
Żarki (3)	śląskie	B	10	0	0	10
Żory (1)	śląskie	A	10	0	0	10
Sandomierz (1)	świętokrzyskie	A	10	0	0	10
Działdowo (1)	warmińsko-mazurskie	A	10	0	0	10
Giżycko (1)	warmińsko-mazurskie	A	10	0	0	10
Olecko (3)	warmińsko-mazurskie	B	10	0	0	10
Stawiguda (2)	warmińsko-mazurskie	A	10	0	0	10
Kępno (3)	wielkopolskie	A	10	0	0	10
Nowy Tomyśl (3)	wielkopolskie	B	10	0	0	10
Pobiedziska (3)	wielkopolskie	B	10	0	0	10
Rokietnica (2)	wielkopolskie	A	10	0	0	10
Słupca (1)	wielkopolskie	A	10	0	0	10
Suchy Las (2)	wielkopolskie	A	10	0	0	10
Karlino (3)	zachodniopomorskie	B	10	0	0	10
Kołobrzeg (2)	zachodniopomorskie	A	10	0	0	10
Police (3)	zachodniopomorskie	A	10	0	0	10
Szczecinek (1)	zachodniopomorskie	A	10	0	0	10
Łysomice (2)	kujawsko-pomorskie	B	9,5	0	0	9,5
Płońsk (1)	mazowieckie	A	9,5	0	0	9,5
Starachowice (1)	świętokrzyskie	A	9,5	0	0	9,5
Gostyń (3)	wielkopolskie	A	9,5	0	0	9,5
Puszczykowo (1)	wielkopolskie	A	9,5	0	0	9,5
Bolesławiec (2)	dolnośląskie	B	9	0	0	9
Lubawka (3)	dolnośląskie	B	9	0	0	9
Nowa Ruda (1)	dolnośląskie	B	9	0	0	9
Chełmża (1)	kujawsko-pomorskie	A	9	0	0	9
Janikowo (3)	kujawsko-pomorskie	B	9	0	0	9
Wąbrzeźno (1)	kujawsko-pomorskie	A	9	0	0	9
Pabianice (1)	łódzkie	A	9	0	0	9
Piotrków Trybunalski (1)	łódzkie	A	9	0	0	9
Zduńska Wola (1)	łódzkie	A	9	0	0	9
Łęczna (3)	lubelskie	A	9	0	0	9
Parczew (3)	lubelskie	B	9	0	0	9
Poniatowa (3)	lubelskie	B	9	0	0	9
Radzyń Podlaski (1)	lubelskie	A	9	0	0	9
Żagań (1)	lubuskie	A	9	0	0	9
Bochnia (2)	małopolskie	B	9	0	0	9
Chełmek (3)	małopolskie	B	9	0	0	9
Chrzanów (3)	małopolskie	A	9	0	0	9
Jerzmanowice-Przegonia (2)	małopolskie	B	9	0	0	9

Nowy Targ (1)	małopolskie	B	9	0	0	9
Rzezawa (2)	małopolskie	B	9	0	0	9
Zakopane (1)	małopolskie	B	9	0	0	9
Brwinów (3)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Józefów (1)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Karczew (3)	mazowieckie	B	9	0	0	9
Warszawa - Ochota	mazowieckie	A	9	0	0	9
Milanówek (1)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Piaseczno (3)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Piastów (1)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Podkowa Leśna (1)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Pruszków (1)	mazowieckie	A	9	0	0	9
Tułowice (2)	opolskie	A	9	0	0	9
Zdzieszowice (3)	opolskie	A	9	0	0	9
Gorzyce (2)	podkarpackie	B	9	0	0	9
Lubaczów (1)	podkarpackie	A	9	0	0	9
Kościerzyna (1)	pomorskie	A	9	0	0	9
Ustka (1)	pomorskie	A	9	0	0	9
Miasteczko Śląskie (1)	śląskie	B	9	0	0	9
Mstów (2)	śląskie	B	9	0	0	9
Mszana (2)	śląskie	B	9	0	0	9
Ornontowice (2)	śląskie	A	9	0	0	9
Pszów (1)	śląskie	B	5	4	0	9
Skoczów (3)	śląskie	A	9	0	0	9
Iława (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	0	0	9
Nowe Miasto Lubawskie (1)	warmińsko-mazurskie	B	9	0	0	9
Baranów (2)	wielkopolskie	B	9	0	0	9
Chodzież (2)	wielkopolskie	B	9	0	0	9
Kościan (1)	wielkopolskie	A	9	0	0	9
Kościan (2)	wielkopolskie	B	9	0	0	9
Nekla * (3)	wielkopolskie	B	9	0	0	9
Stęszew (3)	wielkopolskie	B	9	0	0	9
Swarzędz (3)	wielkopolskie	A	9	0	0	9
Turek (1)	wielkopolskie	A	9	0	0	9
Choszczno (3)	zachodniopomorskie	B	9	0	0	9
Darłowo (1)	zachodniopomorskie	A	9	0	0	9
Kalisz Pomorski (3)	zachodniopomorskie	B	9	0	0	9
Międzyzdroje (3)	zachodniopomorskie	A	9	0	0	9
Rewal (2)	zachodniopomorskie	A	9	0	0	9
Stepnica (2)	zachodniopomorskie	A	9	0	0	9
Złocieniec (3)	zachodniopomorskie	B	9	0	0	9
Golub-Dobrzyń (1)	kujawsko-pomorskie	A	8,5	0	0	8,5
Głogów (1)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Kowary (1)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Lubin (1)	dolnośląskie	A	4	4	0	8

## Aneks

Oborniki Śląskie (3)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Polanica-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Strzegom (3)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Szklarska Poręba (1)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Środa Śląska (3)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Wisznia Mała (2)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Wołów (3)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Ciechocinek (1)	kujawsko-pomorskie	A	8	0	0	8
Inowrocław (1)	kujawsko-pomorskie	A	8	0	0	8
Kowal (1)	kujawsko-pomorskie	B	8	0	0	8
Osielsko (2)	kujawsko-pomorskie	A	8	0	0	8
Kutno (1)	łódzkie	A	8	0	0	8
Łowicz (1)	łódzkie	A	8	0	0	8
Rzgów * (3)	łódzkie	A	8	0	0	8
Tuszyn (3)	łódzkie	B	8	0	0	8
Dęblin (1)	lubelskie	B	8	0	0	8
Hrubieszów (1)	lubelskie	B	8	0	0	8
Krasnystaw (1)	lubelskie	B	8	0	0	8
Stoczek Łukowski * (1)	lubelskie	B	8	0	0	8
Kłodawa (2)	lubuskie	B	8	0	0	8
Bukowno (1)	małopolskie	A	8	0	0	8
Grybów (1)	małopolskie	B	8	0	0	8
Jordanów (1)	małopolskie	B	8	0	0	8
Kęty (3)	małopolskie	A	8	0	0	8
Krynica-Zdrój * (3)	małopolskie	A	8	0	0	8
Muszyna (3)	małopolskie	B	3	5	0	8
Nowy Sącz (1)	małopolskie	A	8	0	0	8
Oświęcim (2)	małopolskie	B	8	0	0	8
Skawina (3)	małopolskie	A	8	0	0	8
Świątniki Górne * (3)	małopolskie	A	8	0	0	8
Tarnów (2)	małopolskie	A	8	0	0	8
Tymbark (2)	małopolskie	B	8	0	0	8
Wadowice (3)	małopolskie	A	8	0	0	8
Zielonki (2)	małopolskie	A	8	0	0	8
Błonie (3)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Izabelin (2)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Konstancin-Jeziorna (3)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Legionowo (1)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Nieporęt (2)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Pionki (1)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Przasnysz (1)	mazowieckie	B	8	0	0	8
Różan (3)	mazowieckie	B	8	0	0	8
Siedlce (2)	mazowieckie	B	8	0	0	8
Słupno (2)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Sokołów Podlaski (1)	mazowieckie	A	8	0	0	8

Sulejówek * (1)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Wołomin (3)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Bierawa (2)	opolskie	B	8	0	0	8
Brzeg (1)	opolskie	A	8	0	0	8
Skarbimierz * (2)	opolskie	A	8	0	0	8
Dukla (3)	podkarpackie	B	8	0	0	8
Bieruń (1)	śląskie	A	8	0	0	8
Brenna (2)	śląskie	B	8	0	0	8
Cieszyn (1)	śląskie	A	8	0	0	8
Czerwionka-Leszczyzny (3)	śląskie	B	8	0	0	8
Jaworze (2)	śląskie	A	8	0	0	8
Jejkowice (2)	śląskie	B	8	0	0	8
Kozy (2)	śląskie	A	8	0	0	8
Łękawica (2)	śląskie	B	8	0	0	8
Poczesna (2)	śląskie	B	8	0	0	8
Pszczyna (3)	śląskie	A	8	0	0	8
Sławków * (1)	śląskie	A	8	0	0	8
Świerklany (2)	śląskie	A	8	0	0	8
Węgierska Górka (2)	śląskie	B	8	0	0	8
Wojkowice (1)	śląskie	A	8	0	0	8
Gołdap * (3)	warmińsko-mazurskie	B	8	0	0	8
Gniezno (1)	wielkopolskie	A	8	0	0	8
Kazimierz Biskupi (2)	wielkopolskie	B	8	0	0	8
Lipno (2)	wielkopolskie	B	8	0	0	8
Pniewy (3)	wielkopolskie	B	8	0	0	8
Biały Bór (3)	zachodniopomorskie	B	8	0	0	8
Goleniów (3)	zachodniopomorskie	B	8	0	0	8
Władysławowo (1)	pomorskie	A	7,5	0	0	7,5
Grębocice (2)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Strzelin (3)	dolnośląskie	B	3	4	0	7
Warta Bolesławecka (2)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Zawidów (1)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Rypin (1)	kujawsko-pomorskie	B	7	0	0	7
Łęczycza (1)	łódzkie	A	7	0	0	7
Rawa Mazowiecka (1)	łódzkie	A	7	0	0	7
Rawa Mazowiecka (2)	łódzkie	B	7	0	0	7
Biłgoraj (1)	lubelskie	A	7	0	0	7
Puchaczów (2)	lubelskie	A	7	0	0	7
Wólka (2)	lubelskie	B	7	0	0	7
Babimost (3)	lubuskie	B	7	0	0	7
Lubrza (2)	lubuskie	B	7	0	0	7
Nowa Sól (1)	lubuskie	A	7	0	0	7
Słubice (3)	lubuskie	A	7	0	0	7
Świebodzin (3)	lubuskie	B	7	0	0	7
Bolesław (2)	małopolskie	A	7	0	0	7

## Aneks

Klucze (2)	małopolskie	A	7	0	0	7
Kocmyrzów-Luborzycza (2)	małopolskie	B	4	3	0	7
Grójec (3)	mazowieckie	A	4	3	0	7
Warszawa - Bielany	mazowieckie	A	7	0	0	7
Warszawa - Ursynów	mazowieckie	A	7	0	0	7
Ożarów Mazowiecki (3)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Kędzierzyn-Koźle (1)	opolskie	A	7	0	0	7
Przeworsk (1)	podkarpackie	A	7	0	0	7
Ropczyce (3)	podkarpackie	B	7	0	0	7
Stalowa Wola (1)	podkarpackie	A	7	0	0	7
Augustów (1)	podlaskie	B	7	0	0	7
Czernichów (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Goczałkowice-Zdrój (2)	śląskie	A	7	0	0	7
Hazlach * (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Kochanowice (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Krzepice (3)	śląskie	B	7	0	0	7
Tarnowskie Góry (1)	śląskie	A	7	0	0	7
Ustroń (1)	śląskie	A	7	0	0	7
Strawczyn (2)	świętokrzyskie	B	7	0	0	7
Braniewo (1)	warmińsko-mazurskie	B	7	0	0	7
Lidzbark Warmiński (1)	warmińsko-mazurskie	A	7	0	0	7
Dopiewo (2)	wielkopolskie	A	7	0	0	7
Kleczew (3)	wielkopolskie	A	7	0	0	7
Dziwnów * (3)	zachodniopomorskie	A	7	0	0	7
Kobyłanka (2)	zachodniopomorskie	B	7	0	0	7
Mielno (2)	zachodniopomorskie	A	7	0	0	7
Nowe Warpno (3)	zachodniopomorskie	A	7	0	0	7
Siępraw (2)	małopolskie	B	6,5	0	0	6,5
Kozienice (3)	mazowieckie	A	6,5	0	0	6,5
Chojnów (1)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Czernica (2)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Jerzmanowa (2)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Karpacz (1)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Kobierzyce (2)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Krośnice (2)	dolnośląskie	B	6	0	0	6
Prochowice (3)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Radwanice (2)	dolnośląskie	B	6	0	0	6
Szczytna (3)	dolnośląskie	B	6	0	0	6
Żarów (3)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Chełm (1)	lubelskie	A	6	0	0	6
Jastków (2)	lubelskie	B	6	0	0	6
Gorlice (1)	małopolskie	A	6	0	0	6
Sękowa (2)	małopolskie	B	6	0	0	6
Skała (3)	małopolskie	B	6	0	0	6
Sułkowice (3)	małopolskie	B	6	0	0	6

Czosnów (2)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Garwolin (1)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Jaktorów (2)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Kołbiel (2)	mazowieckie	B	6	0	0	6
Warszawa - Praga Północ	mazowieckie	A	6	0	0	6
Warszawa - Wawer	mazowieckie	A	6	0	0	6
Maków Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Radziejowice (2)	mazowieckie	B	6	0	0	6
Raszyn (2)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Rzekuń (2)	mazowieckie	B	6	0	0	6
Grodków (3)	opolskie	B	6	0	0	6
Ostrów (2)	podkarpackie	B	6	0	0	6
Radymno (1)	podkarpackie	B	6	0	0	6
Choroszcz (3)	podlaskie	B	6	0	0	6
Gdańsk (1)	pomorskie	A	6	0	0	6
Skórcz (1)	pomorskie	B	6	0	0	6
Chełm Śląski (2)	śląskie	A	6	0	0	6
Kalety (1)	śląskie	B	6	0	0	6
Łodygowice (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Poraj (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Świerklaniec (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Zbrosławice (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Zebrzydowice (2)	śląskie	A	6	0	0	6
Żywiec (1)	śląskie	A	6	0	0	6
Górowo Iławeckie (1)	warmińsko-mazurskie	A	6	0	0	6
Lubawa (1)	warmińsko-mazurskie	A	6	0	0	6
Przykona (2)	wielkopolskie	A	6	0	0	6
Biesiekierz (2)	zachodniopomorskie	B	6	0	0	6
Osina (2)	zachodniopomorskie	B	6	0	0	6
Świdwin (1)	zachodniopomorskie	A	6	0	0	6
Świeszyno (2)	zachodniopomorskie	B	6	0	0	6
Bolesławiec (1)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Piechowice (1)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Pieńsk (3)	dolnośląskie	B	5	0	0	5
Podgórzyn (2)	dolnośląskie	B	5	0	0	5
Syców (3)	dolnośląskie	B	5	0	0	5
Szczawno-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Świebodzice (1)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Wielka Nieszawka (2)	kujawsko-pomorskie	B	5	0	0	5
Konstantynów Łódzki (1)	łódzkie	A	5	0	0	5
Ksawerów * (2)	łódzkie	A	5	0	0	5
Sieradz (1)	łódzkie	B	5	0	0	5
Skierniewice (1)	łódzkie	A	5	0	0	5
Terespol (1)	lubelskie	B	5	0	0	5
Tomaszów Lubelski (1)	lubelskie	A	5	0	0	5

## Aneks

Chelmiec (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Michałowice (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Olkusz (3)	małopolskie	A	5	0	0	5
Pcim (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Piwniczna-Zdrój * (3)	małopolskie	B	5	0	0	5
Polanka Wielka (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Przeciszów (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Żegocina (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Gostynin (1)	mazowieckie	B	5	0	0	5
Nadarzyn (2)	mazowieckie	A	5	0	0	5
Tarczyn * (3)	mazowieckie	A	5	0	0	5
Ząbki (1)	mazowieckie	A	5	0	0	5
Krasne (2)	podkarpackie	B	5	0	0	5
Medyka (2)	podkarpackie	B	5	0	0	5
Reda (1)	pomorskie	A	5	0	0	5
Bojszowy (2)	śląskie	B	5	0	0	5
Czechowice-Dziedzice (3)	śląskie	A	5	0	0	5
Dębowiec (2)	śląskie	B	5	0	0	5
Lipowa (2)	śląskie	B	5	0	0	5
Porąbka (2)	śląskie	A	5	0	0	5
Wilamowice (3)	śląskie	A	5	0	0	5
Bogatynia (3)	dolnośląskie	A	4	0	0	4
Boguszów-Gorce (1)	dolnośląskie	A	4	0	0	4
Czarny Bór (2)	dolnośląskie	B	4	0	0	4
Jelcz-Laskowice (3)	dolnośląskie	B	4	0	0	4
Kunice (2)	dolnośląskie	B	4	0	0	4
Brzeziny * (1)	łódzkie	A	4	0	0	4
Kleszczów (2)	łódzkie	A	4	0	0	4
Nowosolna (2)	łódzkie	A	4	0	0	4
Sulmierzyce (2)	łódzkie	B	4	0	0	4
Łęknica (1)	lubuskie	A	4	0	0	4
Liszki (2)	małopolskie	B	4	0	0	4
Nowy Wiśnicz (3)	małopolskie	B	4	0	0	4
Trzciana (2)	małopolskie	B	4	0	0	4
Łosice (3)	mazowieckie	B	4	0	0	4
Warszawa - Bemowo	mazowieckie	A	4	0	0	4
Marki (1)	mazowieckie	A	4	0	0	4
Leżajsk (1)	podkarpackie	A	4	0	0	4
Nisko (3)	podkarpackie	A	4	0	0	4
Solina * (2)	podkarpackie	B	4	0	0	4
Czeladź (1)	śląskie	A	4	0	0	4
Jasienica (2)	śląskie	A	4	0	0	4
Mieroszów (3)	dolnośląskie	B	3	0	0	3
Rudna (2)	dolnośląskie	A	3	0	0	3
Sobótka (3)	dolnośląskie	B	3	0	0	3

---

Lubartów (2)	lubelskie	B	3	0	0	3
Włodawa (1)	lubelskie	A	3	0	0	3
Mszana Dolna (1)	małopolskie	A	3	0	0	3
Osiek (2)	małopolskie	B	3	0	0	3
Pabianice (2)	łódzkie	B	2	0	0	2
Radomsko (1)	łódzkie	A	2	0	0	2
Wilkowice (2)	śląskie	B	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne