

# *Gmina na piątkę!*

Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców

Raport 2018/19



**SGH**

Szkoła Główna  
Handlowa  
w Warszawie

Gmina na  
**5!**

  
SKN  
**AKCELERACJI**

**Opieka naukowa:**

prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska, dr Joanna Żukowska, dr Tomasz Pilewicz

**Autorzy raportu:** dr Tomasz Pilewicz, Justyna Pidanty, Weronika Kinga Balcerzak, Magdalena Dziubińska, Stefan Horodeński, Paweł Hurkała, Małgorzata Kasińska, Paweł Kasprowicz, Emilia Konopko, Aleksandra Koźbiał, Aleksandra Mikulska, Małgorzata Pawińska, Weronika Pośniak, Arina Reutskaya, Aleksandra Sadownik, Katarzyna Stadlewska, Patrycja Szelağ

**Zespół badawczy:** Justyna Pidanty, Weronika Kinga Balcerzak, Magdalena Dziubińska, Stefan Horodeński, Paweł Hurkała, Małgorzata Kasińska, Paweł Kasprowicz, Jan Komisarczyk, Emilia Konopko, Aleksandra Koźbiał, Aleksandra Mikulska, Małgorzata Pawińska, Weronika Pośniak, Arina Reutskaya, Aleksandra Sadownik, Katarzyna Stadlewska, Patrycja Szelağ

**Uwagi prosimy przesyłać na adres:** [akceleracja.sgh+badanie.2019@gmail.com](mailto:akceleracja.sgh+badanie.2019@gmail.com)

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

Publikacja elektroniczna, Warszawa 2019

---

## O autorach



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

*Prorektor ds. Współpracy z Otoczeniem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*

Przez wiele lat Opiekun naukowy SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych (po zmianie nazwy organizacji przez pewien okres również SKN Akceleracji).

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

Nieprzerwanie wspiera SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych / SKN Akceleracji od roku akademickiego 2008/2009.

---



**dr Joanna Żukowska**

*Opiekun naukowy Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji.*

Adiunkt w Zakładzie Otoczenia Biznesu w Instytucie Przedsiębiorstwa w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Posiada Międzynarodowy Certyfikat Trenera w zakresie treningu, uczenia się i rozwoju wydawanego jest przez Edexcel i BTEC Professional Qualifications. Wieloletni coach. Członek ICF. Kierownik Studiów Podyplomowych Akademii Profesjonalnego Coacha. Opiekun naukowy SKN Akceleracji od roku akademickiego 2016/2017.

---



**dr Tomasz Pilewicz, MBA**

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

---



**Justyna Pidanty**

*Przewodnicząca Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji  
Koordynator projektu „Gmina na 5!”*

*Członek SKN Akceleracji, Konsultacje merytoryczne, korekta, skład*

Studentka II roku na kierunku Global Business, Finance and Governance w Szkole Głównej Handlowej. Od 2018 roku pełni funkcję przewodniczącej SKN Akceleracji. Jej zainteresowania to sytuacja ekonomiczna na rynku globalnym.

---



**mgr Paweł Kasprowicz**

*Konsultacje merytoryczne, korekta*

Absolwent studiów I stopnia oraz studiów II stopnia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Ekonomia. Obecnie doktorant w Instytucie Przedsiębiorstwa SGH. Od 2014 roku pełnił funkcję przewodniczącego SKN PAR (SKN Akceleracji).

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

---



**Weronika Kinga Balcerzak**

Studentka drugiego roku studiów licencjackich na kierunku Global Business, Finance and Governance w Szkole Głównej Handlowej. Interesuje się tematyką prowadzenia i zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach. Jej największą pasją jest lotnictwo oraz podróże.



**Magdalena Dziubińska**

Studentka drugiego roku studiów licencjackich na kierunku Metody Ilościowe w Ekonomii i Systemy Informacyjne w Szkole Głównej Handlowej.



**Stefan Horodeński**

Student drugiego roku Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Metody Ilościowe w Ekonomii i Systemy Informacyjne. Zainteresowania to przede wszystkim rynki finansowe i polityka.



**Paweł Hurkała**

Student pierwszego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej na kierunku Finanse i Rachunkowość. Jego zainteresowania naukowe w głównej mierze to systemy informatyczne oraz finanse publiczne.



**Małgorzata Kasińska**

Studentka studiów II stopnia w Szkole Głównej Handlowej na kierunku Finanse i Rachunkowość. Absolwentka Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego.

Jej zainteresowania to system podatkowy, prawo celne oraz metale szlachetne. Zawodowo związana z sektorem finansowym.



**Emilia Konopko**

Studentka pierwszego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Metody Ilościowe w Ekonomii i Systemy Informacyjne. Główne zainteresowania to stosunki międzynarodowe. Jej pasją są podróże oraz sport.



**Aleksandra Koźbiał**

Studentka drugiego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej na kierunku Globalny Biznes, Finanse i Zarządzanie. Do jej zainteresowań naukowych należą badania rynku oraz ambient marketing, z którym wiąże swoją przyszłą karierę.



**Aleksandra Mikulska**

Studentka I roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Zainteresowania związane z rynkiem kapitałowym sprawiły, że swoją przyszłość wiąże z kierunkiem Finanse i Rachunkowość. Działaczka organizacji studenckich, aktywnie uczestniczy w projektach.



**Weronika Pośniak**

Studentka drugiego roku Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Global Business, Finance and Governance. Zainteresowania naukowe to handel zagraniczny i ogółem biznes międzynarodowy.



**Aleksandra Sadownik**

Studentka pierwszego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie i studentka pierwszego roku wydziału prawa i administracji na Uniwersytecie Warszawskim. Uczestniczka wielu konferencji o tematyce ekonomicznej i prawniczej. Poszerza swą wiedzę w ramach licznych staży i konferencji międzynarodowych.



**Katarzyna Stadlewska**

Studentka drugiego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Finanse i Rachunkowość. Zainteresowania to głównie marketing internetowy i social media, oraz zagadnienia psychologiczne. Na gruncie prywatnym jej cecha to zamiłowanie do sportu i podróży.

---

**Małgorzata Pawińska**

Studentka drugiego roku studiów licencjackich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Finanse i Rachunkowość. Interesuje się polityką na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym. W wolnych chwilach śledzi sportowe dokonania naszych rodaków.

---

**Patrycja Szelağ**

Obecnie studentka V roku Finansów i Rachunkowości na SGH. Jej zainteresowania to podatki, ekonomia i ekologia.

---

*Drodzy Czytelnicy!*

*Mamy przyjemność przedstawić Państwu pięćdziesiątą edycję corocznego Raportu „Gmina na 5!”. Raport przedstawia metodykę, analizę oraz wyniki Badania „Gmina na 5!”. Badania prowadzone były przez Studenckie Koło Naukowe Akceleracji, działające przy Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowe w Warszawie.*

*Celem Badania „Gmina na 5!” była analiza działań polskich gmin. Zadania te miały na celu zaprezentować, jak przebiega współpraca gmin z lokalną społecznością oraz pokazać swoje partnerskie nastawienie dla lokalnych przedsiębiorców jak i zewnętrznych inwestorów. Z dużą uwagą analizowano jak gminy wywiązują się z powierzonych oczekiwań, jak również jakich używają narzędzi oraz metod do realizacji zadań.*

*Schemat badania nad którym pracowaliśmy był analogiczny do założeń ubiegłorocznych. Najistotniejszym elementem badania była analiza przebiegu komunikacji elektronicznej pomiędzy urzędem a potencjalnymi inwestorami, przedsiębiorcami, jak również innymi interesariuszami gmin.*

*Obszarem badanym była komunikacja jednostronna – pozyskiwanie informacji z oficjalnych witryny internetowych. Drugim ważnym elementem była komunikacja dwukierunkowa - mailing w języku polskim oraz angielskim z wykorzystaniem techniki badania „tajemniczego klienta”.*

*Tegoroczny Raport charakteryzuje się zwięzłością, przejrzystością oraz czytelnością dla użytkownika, tak aby zaczerpnął on z niego jak największą i satysfakcjonującą wiedzę. Ranking Gmin ma na celu wyłonienie spośród samorządów takich urzędów, których działanie będzie pokazywać ponadprzeciętną jakość obsługi interesantów oraz przedstawi dobre praktyki.*

*Zadania Zespołu Badawczego były realizowane przy zachowaniu pełnej apolityczności oraz neutralności. Nie pobierano żadnych opłat z tytułu uczestnictwa w badaniu, ani nie wpływało na pozycjonowanie rankingów. Niniejszy raport został przygotowany w sposób niezależny opierając się na naukowych źródłach. Wszystkie gminy objęte badaniem miały identyczne szanse na zdobycie punktów i wynikający z tego wynik końcowy.*

*Wszelkie kwestie dotyczące kategorii ocen nie są elementami w pełni wymiernymi ani szablony. Nasi Badacze kierowali się zasadami obiektywizmu przy zachowaniu neutralności względem wszelkich aspektów. Do systemu oceny komunikacji wykorzystano ocenę „tak – nie”, która pozwoliła na wyeliminowanie subiektywnej oceny. Zespół kierował się obiektywną i precyzyjną oceną przy analizie wykonywanych prac. Badania pokazały, że każda gmina jest niepowtarzalną jednostką, co potwierdziły różnorodne metody badań i wskazały jak gminy rozwiązują swoje problemy i trudności.*

*Badanie „Gmina na 5!” analizowało i oceniało poszczególne aspekty w sposób usystematyzowany, standardowy i możliwie obiektywny. Z uwagi na usystematyzowanie oceny, w ostatecznym podsumowaniu możemy dokonać podziału na gminy wyróżnione oraz pozostałe. Gminy wyróżnione traktujemy w jednakowy sposób, niezależnie od liczby uzyskanych punktów. Wyniki przedstawione w Rankingu należy traktować jako wyniki przybliżone, z zachowaniem dystansu w ocenie. Niniejszy raport nie może stanowić podstawy do wyboru lokalizacji inwestycji*



---

w poszczególnych gminach. Podstawowym celem badań była rekomendacja dobrych praktyk i ich promocja w badanych jednostkach samorządu terytorialnego.

W celu badania i oceny atrakcyjności jednostek samorządowych Instytut Przedsiębiorstwa SGH wykonał Ranking Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej (PAI). Gminy o najwyższych wynikach (klasy A oraz B) były celem niniejszego badania.

Zespół podtrzymuje tezę, iż na wysoki poziom gminy nie zawsze wpływa wysoka jakość standardów komunikacji elektronicznej. W przypadku gmin o klasie C i niższych nie wykluczamy możliwości wykorzystania wysokich standardów komunikacji. Pragniemy w tym momencie zaznaczyć, że zarówno Badanie, jak również Ranking mają jedynie charakter informacyjno-poglądowy i nie powinny być wykorzystane jako jedyna podstawa do podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Zespół Badawczy wskazuje, że każdy użytkownik (potencjalny inwestor lub przedsiębiorca) powinien opierać się na szerszych źródłach. Mamy tu na myśli miejsce lokowania swojej działalności przy zachowaniu subiektywnej oceny, niezależnie od prezentowanego wyniku w niniejszym raporcie. Celem Badania jest zaprezentowanie wyników przeprowadzonej analizy oraz ogólnych trendów w promowaniu się jednostek lokalnych samorządów z użyciem dobrych praktyk w komunikacji poprzez kanały elektroniczne. Wszystkie samorządy powinny na bieżąco analizować aktualną sytuację oraz jej możliwy wpływ na ich działalność. Dlatego niezmiennym założeniem niniejszego badania jest ocena działalności mającej na celu zwiększenie użyteczności gmin. W naszym odczuciu bowiem ważny jest efekt widziany z perspektywy użyteczności danego interesanta.

Niniejszy raport ma budowę analogiczną do raportu zeszłorocznego. Pierwszy rozdział prezentuje ogólną ideę badania oraz podstawowe uwagi metodyczne względem badań ubiegłorocznych. Rozdział drugi to podsumowanie wyników otrzymanych z badania komunikacji jednostronnej, czyli oceny oficjalnych witryn internetowych. Rozdział trzeci prezentuje wyniki oceny mailingu w języku polskim oraz mailingu w języku angielskim. Rozdział czwarty przybliży szczegóły dotyczące uwzględnianych kategorii w tworzeniu Rankingu Gmin. Rozdział piąty prezentuje wybrane przykłady dobrych praktyk, zidentyfikowane w czasie tegorocznego badania. W rozdziale szóstym zaprezentowane zostały rozszerzone rekomendacje dla JST w dziedzinie komunikacji elektronicznej, wynikające z doświadczeń Zespołu Badawczego. Ostatnia część to podsumowanie wniosków z całego badania oraz aneks z liczbowymi wynikami Rankingu. Pragniemy zaznaczyć, że z uwagi na bezpieczeństwo zarówno treści zapytań mailowych, terminy wysyłki, jak i inne szczegółowe informacje na temat Badania, muszą pozostać do wglądu jedynie dla Zespołu Badawczego oraz jego Opiekunów.

Chcielibyśmy serdecznie podziękować wszystkim, bez których ani badanie, ani ten raport by nie powstał. Szczególne wyrazy podziękowania należą się Zespołowi Badawczemu, który poprzez swoją współpracę stworzył niniejszy Raport. Kierujemy podziękowania dla Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej, który zapewniał ogromne wsparcie przy realizacji projektu "Gmina na 5!". Kolejne podziękowania za wielkie wsparcie i za okazaną pomocną dłoń przy projekcie dla naszej Opiekun Koła – dr Joannie Żukowskiej oraz dr Tomaszowi Pilewiczowi. I wielkie podziękowania dla autorki idei tego badania – prof. dr hab. Hannie Godlewskiej-Majkowskiej.

---

*Wszystkim Czytelnikom życzymy przyjemnej lektury. Serdecznie gratulujemy wszystkim gminom – tym, które zostały wyróżnione, jak również tym, które zostały zakwalifikowane do uczestnictwa w badaniu. Życzymy, żeby kolejny rok był dla gmin okazją do lepszego rozwoju i stale zwiększającej się jakości współpracy z przedsiębiorcami i inwestorami.*

*Justyna Pidanty (koordynator) wraz z Zespołem*



---

## Spis treści

|  |    |
|--|----|
| 1. Uwagi metodyczne .....  | 11 |
| 2. Ocena witryn internetowych.....   | 21 |
| 3. Ocena mailingowa gmin klasy A i B.....                                      | 33 |
| 4. Ranking gmin .....  | 39 |
| 5. Innowacje i dobre praktyki w obszarze wspierania interesariuszy gminy ..... | 46 |
| 6. Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych .....                 | 62 |
| 7. Podsumowanie .....  | 67 |
| 8. Aneks .....   | 71 |



## 1. Uwagi metodyczne

Justyna Pidanty

### Cele i założenia badawcze

Celem niniejszego badania była ocena poziomu jakości komunikacji gmin z potencjalnymi inwestorami przy wykorzystaniu drogi elektronicznej. Badanymi aspektami kontaktu urzędów z interesariuszami była jakość Oficjalnych Witryn Internetowych (OWI) prowadzonych przez poszczególne gminy (komunikacja jednostronna) oraz jakość komunikacji dwustronnej z użyciem poczty elektronicznej. Drugą część badania przeprowadzono w dwóch językach – polskim oraz angielskim.

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

### Próba badawcza

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

Łącznie próba badawcza liczyła 652 jednostki stopnia lokalnego, w tym 634 gmin, co stanowi niecałe 26% łącznej liczby 2477 gmin w Polsce oraz 18 dzielnic miasta stołecznego Warszawy. Z uwagi na swoisty charakter miasta stołecznego Warszawy, przez wiele lat odrębną w stosunku do innych gmin organizację terytorialną, miasto to zostało ocenione nie tylko jako całość, lecz również w podziale na 18 dzielnic. Z uwagi na kwestie nazewnictwa, w dalszej części przyjęte zostaje, że ilekroć w tekście wspomina się o "gminach", mowa będzie również o dzielnicach m. st. Warszawy, chyba, że wyraźnie zostanie zaznaczone inaczej.

Najliczniejsze w tej próbie były gminy z województwa śląskiego (95) a najmniej liczne z województwa świętokrzyskiego (15). Dokładny podział próby badawczej w odniesieniu do województw oraz klas prezentuje Tabela 1.

**Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2018/19)**

| Województwo        | Liczba gmin klasy A | Liczba gmin klasy B | Liczba gmin ogółem |
|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| Dolnośląskie       | 44                  | 32                  | 76                 |
| Kujawsko-Pomorskie | 15                  | 10                  | 25                 |
| Lubelskie          | 15                  | 13                  | 28                 |
| Lubuskie           | 7                   | 11                  | 18                 |
| Łódzkie            | 18                  | 12                  | 30                 |
| Małopolskie        | 31                  | 26                  | 57                 |
| Mazowieckie        | 72                  | 16                  | 88                 |
| Opolskie           | 6                   | 12                  | 18                 |

|                     |            |            |            |
|---------------------|------------|------------|------------|
| Podkarpackie        | 19         | 17         | 36         |
| Podlaskie           | 6          | 10         | 16         |
| Pomorskie           | 27         | 6          | 33         |
| Śląskie             | 63         | 32         | 95         |
| Świętokrzyskie      | 8          | 7          | 15         |
| Warmińsko-Mazurskie | 16         | 5          | 21         |
| Wielkopolskie       | 34         | 30         | 64         |
| Zachodniopomorskie  | 23         | 9          | 32         |
| <b>Suma</b>         | <b>404</b> | <b>248</b> | <b>652</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!" (2018/19).**

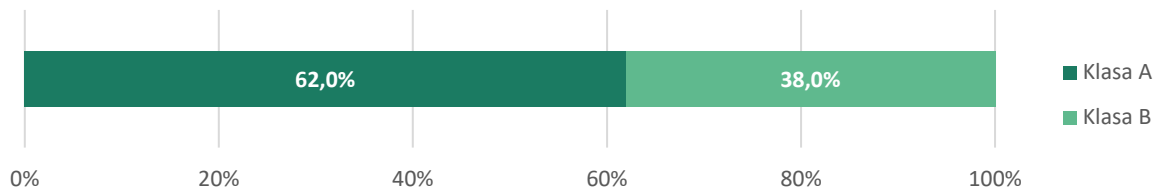
|    |                      |    |                       |
|----|----------------------|----|-----------------------|
| Dś | - Dolnośląskie       | Pk | - Podkarpackie        |
| Kp | - Kujawsko-Pomorskie | Pl | - Podlaskie           |
| Łd | - Łódzkie            | Pm | - Pomorskie           |
| Lb |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

Źródło: opracowanie własne.

Na próbę badawczą w większości składały się gminy klasy A, których łącznie we wszystkich województwach było 404. Stanowiło to 62% wszystkich przebadanych w Badaniu gmin. Próba badawcza dopełniona była gminami klasy B w liczbie 248 (38% wszystkich przebadanych gmin). Podział ten prezentuje Wykres 1. Natomiast Wykres 2. prezentuje rozkład gmin z poszczególnych województw z podziałem na klasy oraz ogółem. W ramach klasy A najstabilniej reprezentowane były województwa lubuskie, opolskie, podlaskie i świętokrzyskie. W ramach klasy B najmniej gmin leży w województwie pomorskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskim oraz zachodniopomorskie.

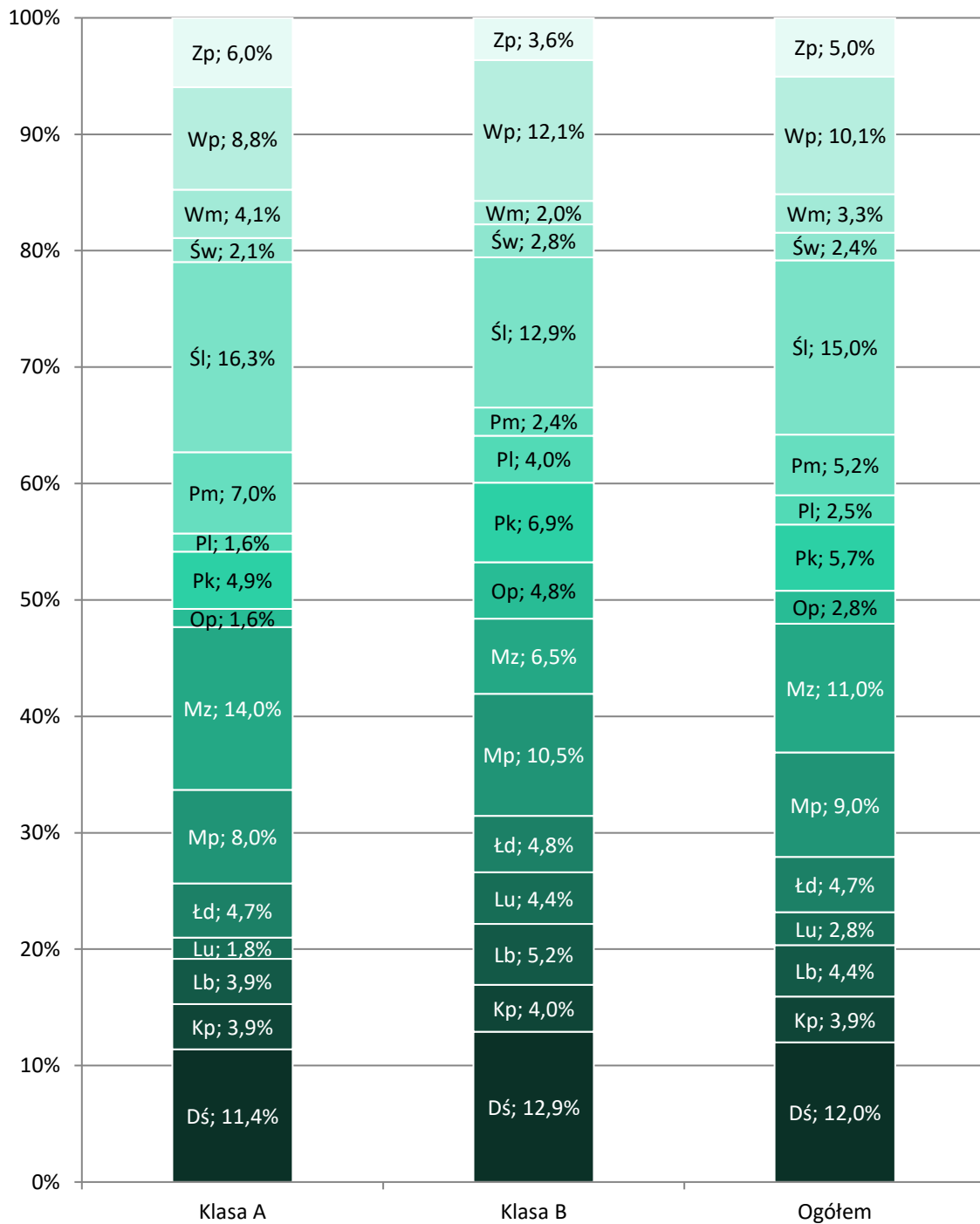
Największą rozbieżność w procentowym udziale województwa pomiędzy grupami klasy A i B zaobserwować można w przypadku województwa mazowieckiego. Mazowieckie gminy stanowią 6,5% gmin klasy B oraz 17,8% gmin klasy A (11,4 pkt. procentowych różnicy). Natomiast najmniejszą rozbieżnością charakteryzuje się województwo kujawsko-pomorskie (0,3 pkt. procentowego różnicy). W przypadku województw najstabilniej reprezentowanych były to województwa opolskie oraz podlaskie w przypadku gmin klasy A oraz warmińsko-mazurskie w przypadku gmin klasy B.

**Wykres 1. Udział gmin klasy A i klasy B wśród wszystkich badanych (2018/19).**



Źródło: opracowanie własne.

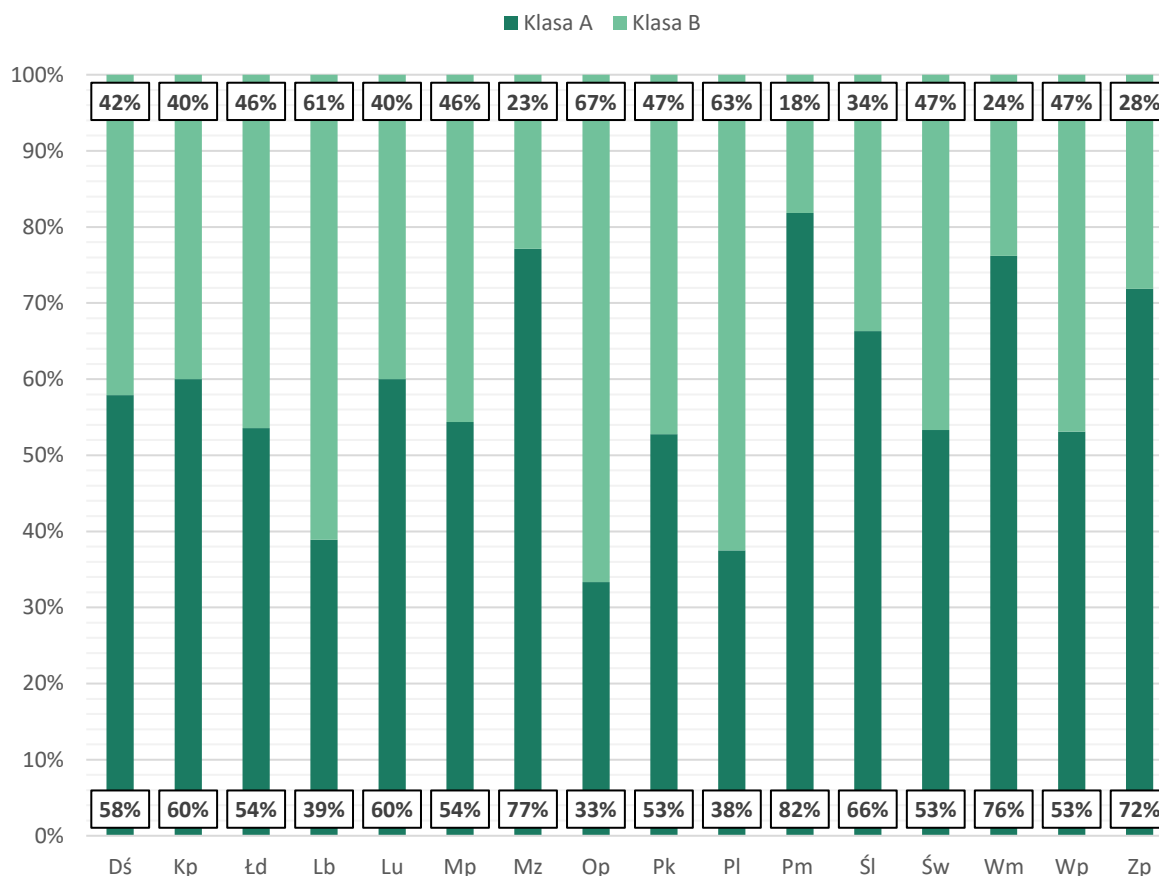
**Wykres 2. Udział gmin z poszczególnych województw wśród ogółu zbadanych (2018/19).**



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3. prezentuje udział gmin klas A oraz B w każdym z województw. Największym odsetkiem gmin klasy A wśród badanych wyróżnia się województwo pomorskie - 82% (18% gmin klasy B). Najmniejszy odsetek gmin klasy A można natomiast zaobserwować w województwie opolskim (33%) (67% gmin klasy B).

**Wykres 3. Udział gmin klasy A oraz klasy B w poszczególnych województwach (2018/19).**

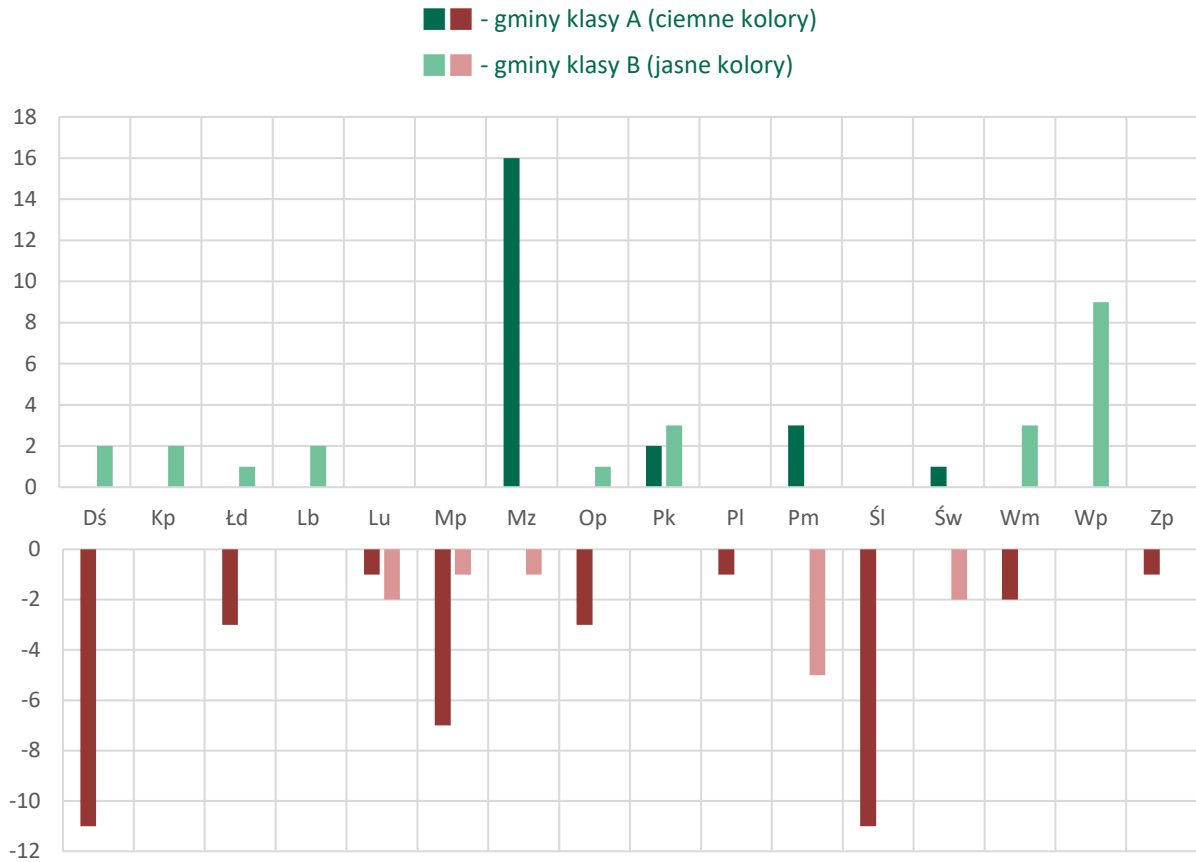


Źródło: opracowanie własne.

W porównaniu z edycją badania 2017/18 ogólna liczba przebadanych gmin zmniejszyła się i wynosiła 652 (wraz z dzielnicami Warszawy). Jednakże z uwagi, że ranking Rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej jest regularnie aktualizowany przez Instytut Przedsiębiorstwa SGH w stosunku do roku ubiegłego, w przypadku części gmin klasyfikacja uległa zmianie, a co za tym idzie nieznacznie zmieniał się zakres gmin analizowanych w badaniu „Gmina na 5!”.

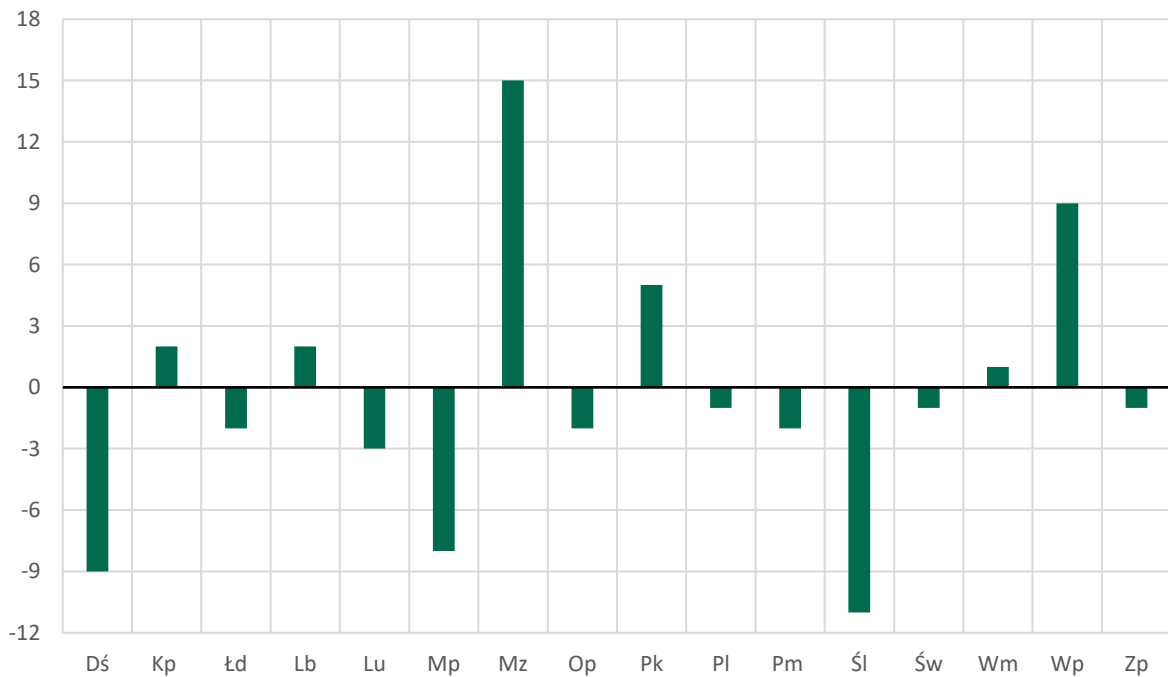
Różnica oznacza, że część gmin, które brały udział w badaniu ubiegłorocznym, nie brały udziału w edycji 2018/19. Oznacza to, że straciły one status gmin klasy A lub gmin klasy B, a zostały zastąpione przez inne, które ten status otrzymały. W zeszłym roku liczba gmin klasy A wynosiła 422, w tym roku 404, natomiast liczba gmin klasy B wynosiła 236, a w tegorocznym badaniu 248. Poniższe wykresy prezentuje wzrost oraz spadek liczby badanych gmin poszczególnych województw w podziale na województwa.

**Wykres 4. Zmiany w liczebności badanych gmin klas A oraz B w podziale na województwa. Porównanie edycji 2016/2017 oraz 2018/19.**



Źródło: Opracowanie własne

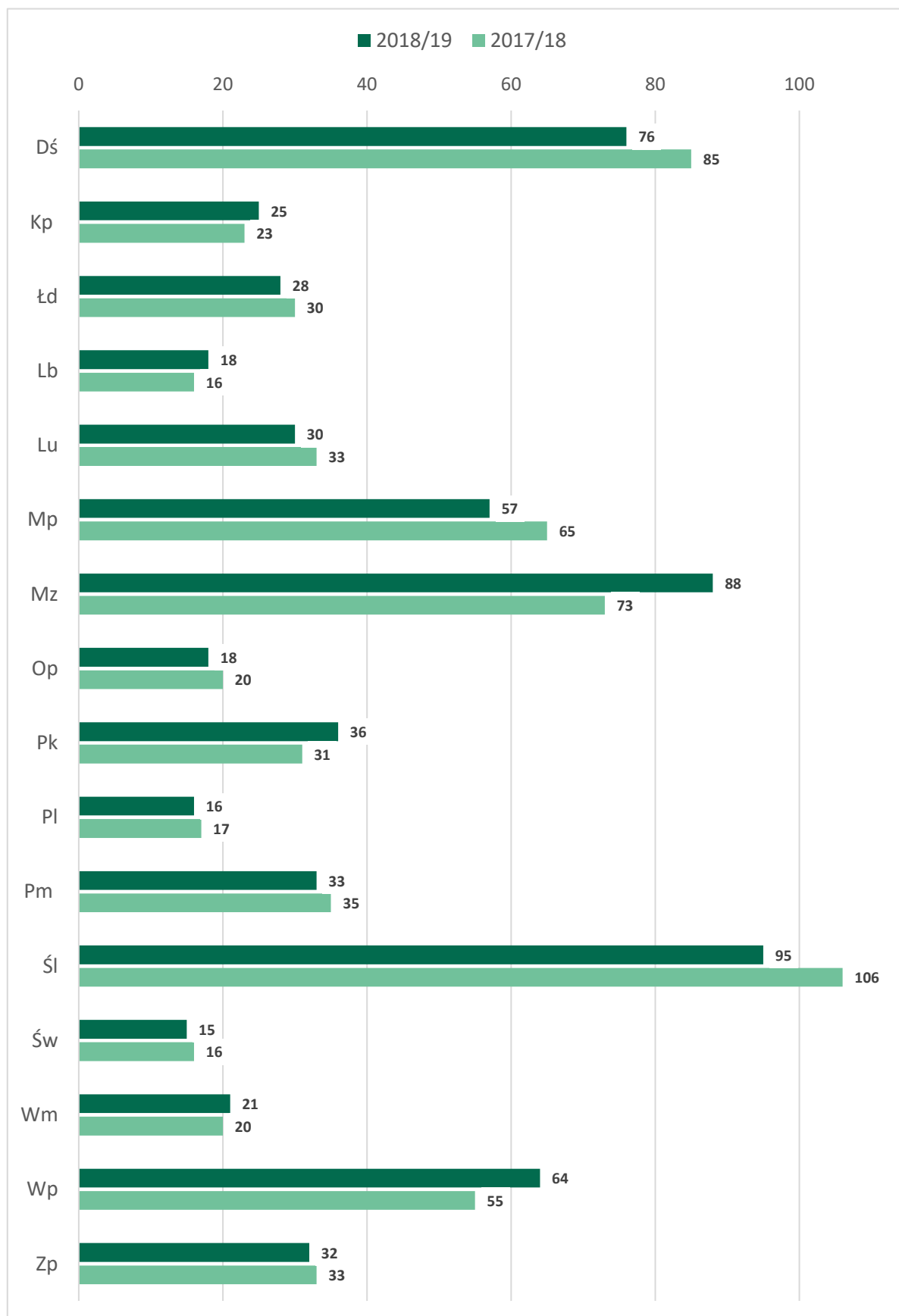
**Wykres 5. Zmiany w liczebności badanych gmin ogółem (2018/19).**



Źródło: Opracowanie własne



Wykres 6. Porównanie liczebności gmin ogółem w edycjach 2017/18 oraz 2018/19.



Źródło: Opracowanie własne

## Metodyka badania

Tegoroczne badanie zostało przeprowadzone w pierwszym półroczu 2019 roku. Badanie składało się z dwóch elementów. Pierwszym z nich była ocena użyteczności oficjalnych witryn internetowych, prowadzonych przez badane urzędy gminy, przeprowadzona z wykorzystaniem ankiety z zero-jedynkowymi kryteriami oceny dla większości pytań. Drugim elementem badania było przeprowadzenie oceny kontaktu drogą elektroniczną z przedstawicielem badanego urzędu z wykorzystaniem metody „tajemniczego klienta” - w języku polskim oraz angielskim. Polega ona 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 osiągnięcia maksymalnie dużej obiektywności badania i otrzymania wyników, na które nie wpływał sam fakt jego przeprowadzania.

Badanie ma charakter jakościowy, a do jego przeprowadzenia Zespół użył zero-jedynkowej metodyki oceny i analizy. Jakość obsługi jest kryterium subiektywnym charakteryzującym się dużą różnorodnością, a oceniane elementy nie są standaryzowane w obrębie różnych jednostek terytorialnych. Na podstawie doświadczeń Zespołu Badawczego oraz metodyki stosowanej we wcześniejszych edycjach badań użyto kategorii, które zostały wybrane jako charakteryzujące się wysokim znaczeniem dla jakości obsługi interesanta. Ocena poszczególnych kategorii polegała na sprawdzeniu przez 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. Poszczególne elementy szukane były na stronach z wykorzystaniem dostępnej nawigacji, wyszukiwarki oraz mapy strony, jeśli taka występowała.

Tegoroczny zestaw kryteriów oceny badania witryn został jedynie w niewielkim stopniu zmodyfikowany w stosunku do tego stosowanego w latach ubiegłych. Powstały one na bazie dotychczasowych doświadczeń zespołu oraz w jego odczuciu w uniwersalny i ogólny sposób odnoszą się do kwestii użyteczności z perspektywy potencjalnego użytkownika. Ponadto założenia badania komunikacji drogą elektroniczną pozostały te same, a dotyczą one sprawdzenia z jednej strony szybkości udzielenia odpowiedzi, a z drugiej strony jej jakości i użyteczności. Ważnym elementem było maskowanie badania - aranżacja komunikacji, by badane jednostki nie domyśliły się, że są poddawane ocenie. Zespół Badawczy ograniczył się do tzw. „pierwszego kontaktu”, a więc wiadomości nadesłanych w bezpośredniej odpowiedzi na zapytanie. Te właśnie elementy były głównym przedmiotem oceny w części badania poświęconej komunikacji mailowej.

Czas i okres badania obejmował pierwszą część roku 2019. W tym czasie Zespół dokonał oceny witryn internetowych, jak również przeprowadził badanie mailowe - wysyłkę zapytań testowych oraz ocenę nadesłanych odpowiedzi. Badanie mailowe było w dwóch wersjach językowych - polskiej oraz angielskiej. Okres 14 dni przyjęto jako termin odpowiedzi. Termin ten liczono od następnego dnia roboczego po otrzymaniu przez dany Urząd zapytania. Jeżeli koniec tego okresu wypadał w dzień wolny od pracy – zostawał wydłużony do najbliższego dnia roboczego włącznie. Zdarzało się również, że niektóre jednostki przesyłały odpowiedzi w kilku wiadomościach – były one wtedy oceniane łącznie (o ile mieściły się w okresie 14 dni), a jako termin nadesłania liczono pierwszą wiadomość.

Zestaw kryteriów oceny witryn internetowych został zmieniony w niewielkim stopniu względem ubiegłorocznego. Oznacza to rozszerzenie zestawu pozyskiwanych informacji o dodatkowe dane, które w oparciu o doświadczenia ubiegłych lat zostały niewystarczająco ocenione. Równocześnie zadbano, by zmianie nie uległy kategorie służące wyznaczaniu Rankingu „Gmina na 5!”. Kategorie jakie zostały dodane to działalność gminy w trzech źródłach social media –

Facebook, Youtube oraz Twitter. Dodatkowo nową kategorią była obecność tzw. chatbota – systemu pomocy, który automatycznie udziela odpowiedzi.

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

- > Czy Urząd odpowiedział w sprawie wymaganych formalności?
- > Czy Urząd pomógł w sprawie nieruchomości / lokalu do wynajęcia lub zakupu?
- > Czy Urząd pomógł ocenić lokalny rynek?
- > Czy Urząd pomógł zidentyfikować potencjalne instytucje wspierające biznes?

W przypadku danych kontaktowych kryterium były takie dane kontaktowe, które pozwalały zidentyfikować imię i nazwisko urzędnika, jego nr telefonu/adres e-mail oraz urząd, który reprezentuje. Z uwagi na potencjalne negatywne konsekwencje rozpoznania wiadomości uczestniczących w badaniu (w tym konsekwencji personalnych), jak również potencjalne szkody dla przyszłych edycji badania - treści zapytań oraz ich dokładny termin wysyłki musi pozostać jedynie do wglądu Zespołu Badawczego oraz Opiekunów Naukowych.

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

- > Istotność - użyteczność danego aspektu z punktu widzenia potencjalnego inwestora lub przedsiębiorcy. Do badania wytypowane zostały kategorie, których potencjalnie może poszukiwać na stronie użytkownik i które mogą być ważne z jego punktu widzenia. W obrębie tego zagadnienia znajduje się nie tylko obecność danego typu informacji, ale również stosunek badanego Urzędu do obsługi interesanta, który może się objawiać np. dodatkowymi, niestandardowymi krokami podejmowanymi przez Urząd w celu obsługi interesanta. Dobór kryteriów oceny oparty był na dotychczasowych doświadczeniach płynących z Badania, jak również z doświadczeń Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej.
- > Mierzalność - pojęcie oznacza, że badaniu podlegały jedynie kategorie możliwe do miarodajnej i wiarygodnej oceny, które bezpośrednio dotyczą efektów działań podejmowanych przez pracowników danej gminy.
- > Łatwość oceny odpowiedzi - prosty zestaw pytań, które Zespół Badawczy mógł w jak najbardziej jednoznaczny i obiektywny sposób ocenić. Z niniejszego założenia wynika zastosowanie kryteriów zero-jedynkowych, pozwalają one bowiem na ocenę sprawdzanych w badaniu jakościowych aspektów, która spełnia powyższe założenie.

### Kategorie oceniane w tegorocznym badaniu:

1. Czy strona jest bezpieczna?
2. Czy strona jest dobrze pozycjonowana?
3. Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub/oraz hasło promujące gminę)
4. Czy strona posiada "mapę serwisu" na stronie głównej?
5. Czy gmina posiada swój profil na Facebooku? [ikona na stronie głównej]
6. Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? [post na przestrzeni ostatnich 30 dni]
7. Czy gmina posiada swój profil na Twitterze? [ikona na stronie głównej]
8. Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? [post na przestrzeni ostatnich 30 dni]
9. Czy gmina posiada swój profil na YouTube? [ikona na stronie głównej]
10. Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? [film na przestrzeni ostatnich 30 dni, filmik promujący, itp.]
11. Czy gmina korzysta z rozwiązań typu chatbot? [wirtualny urzędnik, doradca]
12. Jeśli tak, czy chatbot sprawnie, sensownie odpowiada na pytania interesantów?
13. Czy witryna gminy jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?
14. Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?
15. Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?
16. Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?
17. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?
18. Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?
19. Czy istnieje wersja anglojęzyczna?
20. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?
21. Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy”?
22. Czy na stronie znajduje się odniesienie do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?
23. Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy)?
24. "Czy na stronie znajdują się informacje o zagospodarowaniu przestrzennym?
25. Czy Studium lub MPZP posiada grafikę / mapę?
26. Czy na stronie znajduje się informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia/sprzedaży?
27. Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do spisu lokalnych firm?
28. Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?
29. Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?

Arkusze zawierały też część pytań niepodlegających ocenie zero-jedynkowej, w tym pytań otwartych. Służyły one jednak uściśleniu oceny gmin, zebraniu subiektywnych uwag badaczy oraz wyszukiwaniu zastosowanych na stronach dobrych praktyk. Kategorie te nie zostały zastosowane w wyznaczaniu rankingu gmin.

Drugą część badania stanowiła ocena komunikacji dwustronnej, z użyciem poczty elektronicznej, w językach polskim oraz angielskim. Ponownie zastrzono metodykę badania, tak aby zminimalizować szanse rozpoznania badania przez badane podmioty. Oprócz zastosowania różnych domen, zastosowano również różne zapytania mailowe, jednakże wszystkie zbudowane w celu oceny wyselekcjonowanych kryteriów. Zabieg ten miał na celu zmniejszenie szansy, że wiele połączonych obok siebie gmin (bądź mających ze sobą kontakt) dostanie takie samo zapytanie, a tym samym powstanie szansa zdemaskowania badania. Zestaw kryteriów oceny, w oparciu o które budowane były zapytania, został przedstawiony poniżej.

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

1. Czy wiadomość jest bezpieczna?
2. Dzień oraz miesiąc nadesłania odpowiedzi - Czas odpowiedzi
3. Czy urzędnik konstruktywnie odniósł się do tematu zasobów gminy?
4. Czy urzędnik konstruktywnie odniósł się do tematu wymaganych formalności?
5. Czy urzędnik konstruktywnie odniósł się do tematu znajomości gminy?
6. Czy urzędnik zaoferował dodatkowe wsparcie na start?
7. Czy mail zawiera stopkę lub dane kontaktowe (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. Oceniono, czy urzędnik odniósł się do każdej z kategorii w sposób wystarczający i konstruktywny. Oznacza to, że nie były punktowane odpowiedzi w których urzędnik jedynie odsyłał interesanta do innych podmiotów lub komórek Urzędu. Pytanie dotyczące kategorii czasu odpowiedzi jest kryterium łatwo mierzalnym, a odpowiednio dobrane przedziały punktowe w obiektywny sposób zostały zastosowane do oceny wszystkich otrzymanych wiadomości e-mailowych. Na potrzeby rankingu ocena czasu odpowiedzi została dokonana z udziałem wyznaczonych przedziałów. 5 punktów przyznawano dla odpowiedzi udzielonych do 3 dni od spodziewanej chwili odczytania (kolejny dzień roboczy po wysyłce), 3 punkty za odpowiedź do 7 dni, a 1 punkt za odpowiedź do 14 dni. Przyznawano 0,5 punktu za odpowiedź jedynie z tzw. „autorespondera” – systemu automatycznej odpowiedzi.

### Podsumowanie

Edycja 2018/19 była analogiczna do edycji ubiegłorocznej, choć z niewielkimi zmianami. Tak jak w zeszłorocznym raporcie badano gminy klas A i B wg Rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W tegorocznym wzięło udział to 652 gmin, o 6 gmin mniej niż rok temu. Gminy te zostały ocenione w trzech obszarach – Oficjalnej Witrynie Internetowej, mailingu w języku polskim oraz mailingu w języku angielskim.

W celu utrzymania porównywalności wyników pomiędzy poszczególnymi edycjami w badaniach pozostawiono niezmienny zestaw kryteriów oceny w przypadku witryn internetowych. Metodyka tej części badania ma charakter ewolucyjny, nie zaś rewolucyjny - obecny zestaw pytań jest efektem kilku lat zbierania doświadczeń i potencjalne zmiany mają charakter dostosowania kryteriów oceny do zmieniających się standardów w tworzeniu stron internetowych czy też zmian w oczekiwanym przez potencjalnych użytkowników zakresie działania gmin.

Wszystkie części weszły do rankingu z równymi wagami – finalny ranking umieszczony jest na końcu niniejszej publikacji. Wyróżniono również „Złote Gminy na 5!”, które minimum trzy razy z rzędu zdobyły standardowe wyróżnienie. W obecnej edycji ilość takich gmin wyniosła 10. Tak jak w zeszłym roku zidentyfikowano dobre praktyki wśród badanych gmin. Zostały one zaprezentowane w osobnym rozdziale wraz z obrazującymi je przykładami i ilustracjami. Praktyki te przygotowane zostały w oparciu o informacje zebrane w toku tegorocznego badania, są więc to rozwiązania aktualnie stosowane w jednostkach samorządu terytorialnego.

## 2. Ocena witryn internetowych

*Emilia Konopko, Małgorzata Pawińska, Katarzyna Stadlewska*

Część badania dotycząca oceny oficjalnych witryn internetowych gmin przeprowadzona przez Zespół Badawczy pokazuje jak duże znaczenie odgrywają witryny internetowe w XXI wieku.

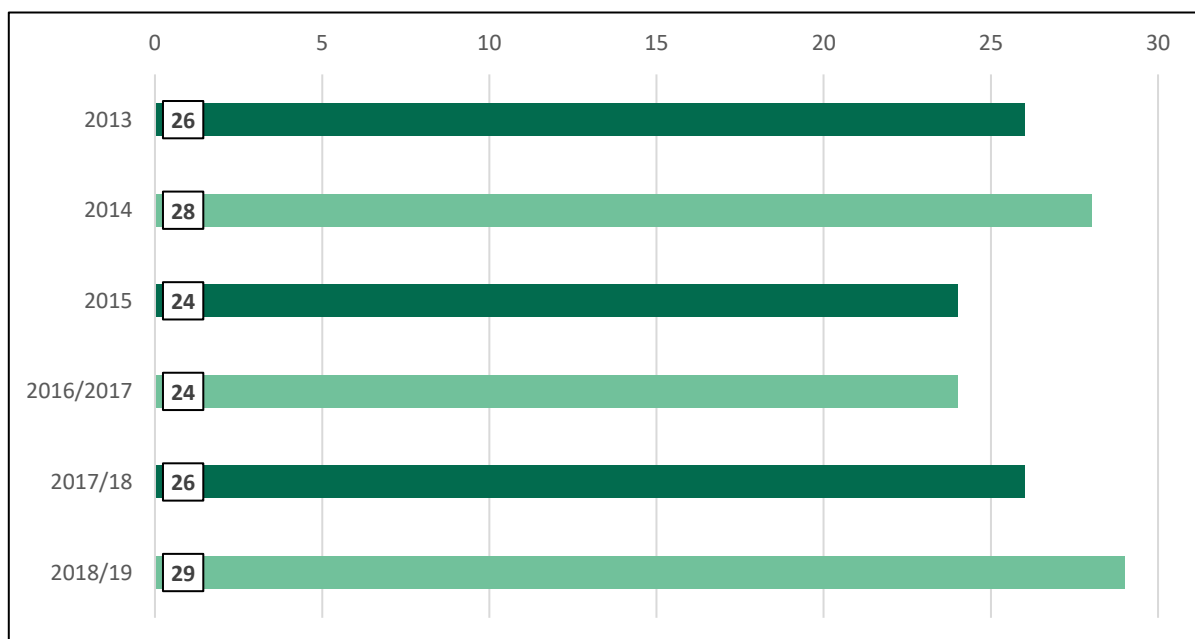
Nie tylko pomagają one mieszkańcom, ale również potencjalnym inwestorom, przedsiębiorcom i turystom. Strona internetowa często stanowi pierwszy kontakt danego użytkownika z gminą oraz prowadzi do wyrobienia sobie wstępnej opinii o danej jednostce.

Jak mówi słynny cytat znanego pisarza - Andrzeja Sapkowskiego: „*Nigdy nie ma się drugiej okazji, żeby zrobić pierwsze wrażenie*”, tak samo strona internetowa jest pierwszym kontaktem użytkownika z gminą. To od niej zależy czy inwestorzy zdecydują się zainwestować akurat w tę gminę. Nie ma żadnych wątpliwości, że dobrze zorganizowana i pełna istotnych treści zaciekawi przedsiębiorcę bardziej niż strona, która jest nieuporządkowana lub chaotyczna. W szczególności należy zwrócić uwagę na układ, treść oraz wygląd strony. Tok przeprowadzanych badań w ubiegłych latach umożliwił Zespołowi Badawczemu wyselekcjonowanie grupy maksymalnie obiektywnych i miarodajnych kryteriów oceny, mających na celu kompleksowe zbadanie przydatności witryny, głównie pod kątem potencjalnego inwestora. Niniejszy rozdział przedstawi szczegółowe wyniki tej części badania oraz ich podsumowanie.

Ocenę przeprowadzono w oparciu o 29 kryteriów, które zdaniem Zespołu Badawczego powinna spełniać idealna witryna internetowa. Kryteria były analogiczne do ubiegłorocznych. Dzięki temu możliwe jest zachowanie porównywalności, bowiem dodatkowym przedmiotem badań może być analiza danych i zmian na przestrzeni kilku poprzednich edycji. Badania. W zależności o tego, ile dana gmina spełniła kryteriów zależy jaką liczbę punktów otrzymała.

Niniejszy rozdział przedstawi proste porównanie wyników tegorocznych z wynikami z lat ubiegłych, jak również da krótki komentarz dla każdego z kryteriów. Bardziej szczegółowe omówienie poszczególnych kryteriów, ich znaczenie oraz zalecany sposób ich implementacji zaprezentowany został w rozdziale poświęconym "rozszerzonym rekomendacjom".

**Wykres 7. Liczba badanych kryteriów w edycjach od 2013 do 2018/19.**



Źródło: Opracowanie własne.

## Wyniki oceny witryn internetowych w badanych gminach

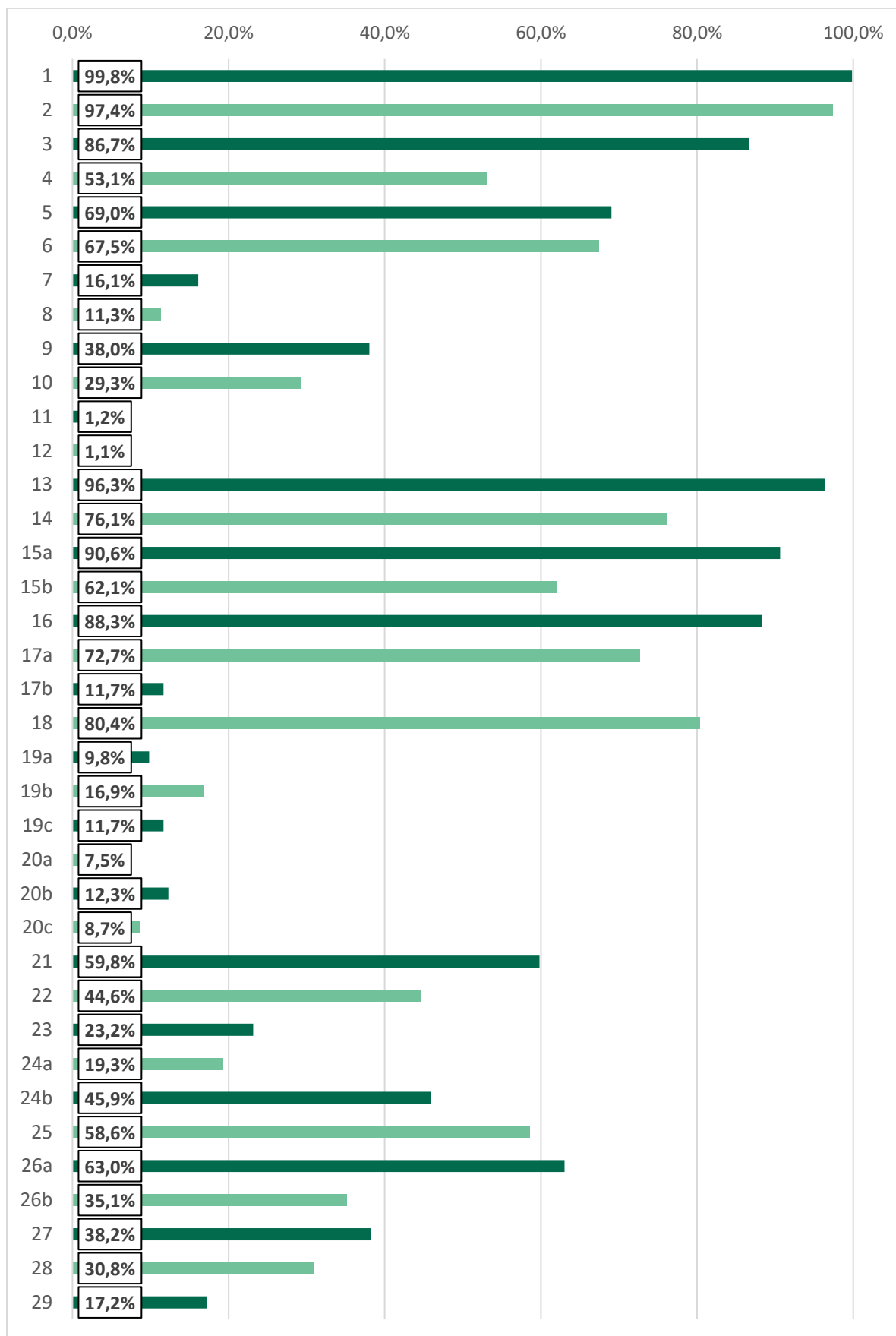
Badanie przeprowadzono w oparciu o 29 kryteriów. Grupa ta jest szersza, niż w latach ubiegłych, jednakże dobrana została w taki sposób, aby umożliwić porównanie rok do roku. Zbiorcze wyniki przedstawiają poniższe wykresy, dla których (w celu poprawy czytelności) przygotowana została wspólna legenda.

### Wykres 8, Wykres 9, Wykres 10 - legenda:

1. Czy strona jest BEZPIECZNA?
2. Czy strona jest dobrze pozycjonowana?
3. Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub/oraz hasło promujące gminę)
4. Czy strona posiada "mapę serwisu" na stronie głównej?
5. Czy gmina posiada swój profil na Facebooku? [ikona na stronie głównej]
6. Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? [post na przestrzeni ostatnich 30 dni] /
7. Czy gmina posiada swój profil na Twitterze? [ikona na stronie głównej]
8. Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? [post na przestrzeni ostatnich 30 dni] /
9. Czy gmina posiada swój profil na YouTube? [ikona na stronie głównej]
10. Jeśli tak, czy aktywnie prowadzi profil? [film na przestrzeni ostatnich 30 dni, filmik promujący, itp.] /
11. Czy gmina korzysta z rozwiązań typu chatbot? [wirtualny urzędnik, doradca]
12. Jeśli tak, czy chatbot sprawnie, sensownie odpowiada na pytania interesantów? /
13. Czy witryna gminy jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?
14. Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?
15. Dane kontaktowe:
  - 15a. Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?
  - 15b. Czy na stronie podany jest adres e-mail
16. Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?
17. Pracownicy gminy:
  - 17a. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?
  - 17b. Czy na stronie podane są dane do Project Manager?
18. Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?
19. Język angielski:
  - 19a. Czy istnieje wersja anglojęzyczna (Pełny serwis)?
  - 19b. Czy istnieje wersja anglojęzyczna (wybrane treści)?
  - 19c. Czy istnieje wersja anglojęzyczna (Niska jakość)?
20. Język obcy inny, niż język angielski:
  - 20a. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski (pełny serwis)?
  - 20b. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski (Wybrane treści)?
  - 20c. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski (Niska jakość)?
21. Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy”?
22. Czy na stronie znajduje się odniesienie do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?
23. Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy)?
24. Informacja o zagospodarowaniu przestrzennym:
  - 24a. Czy na stronie znajdują się informacje o zagospodarowaniu przestrzennym? (Studium)
  - 24b. Czy na stronie znajdują się informacje o zagospodarowaniu przestrzennym (MPZP)?
25. Czy Studium lub MPZP posiada grafikę / mapę?
26. Oferta inwestycyjna, lokale do wynajęcia:
  - 26a. Czy na stronie znajduje się informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia/sprzedaży?
  - 26b. Czy informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia zawiera grafikę lub zdjęcia?
27. Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do spisu lokalnych firm?
28. Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?
29. Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?

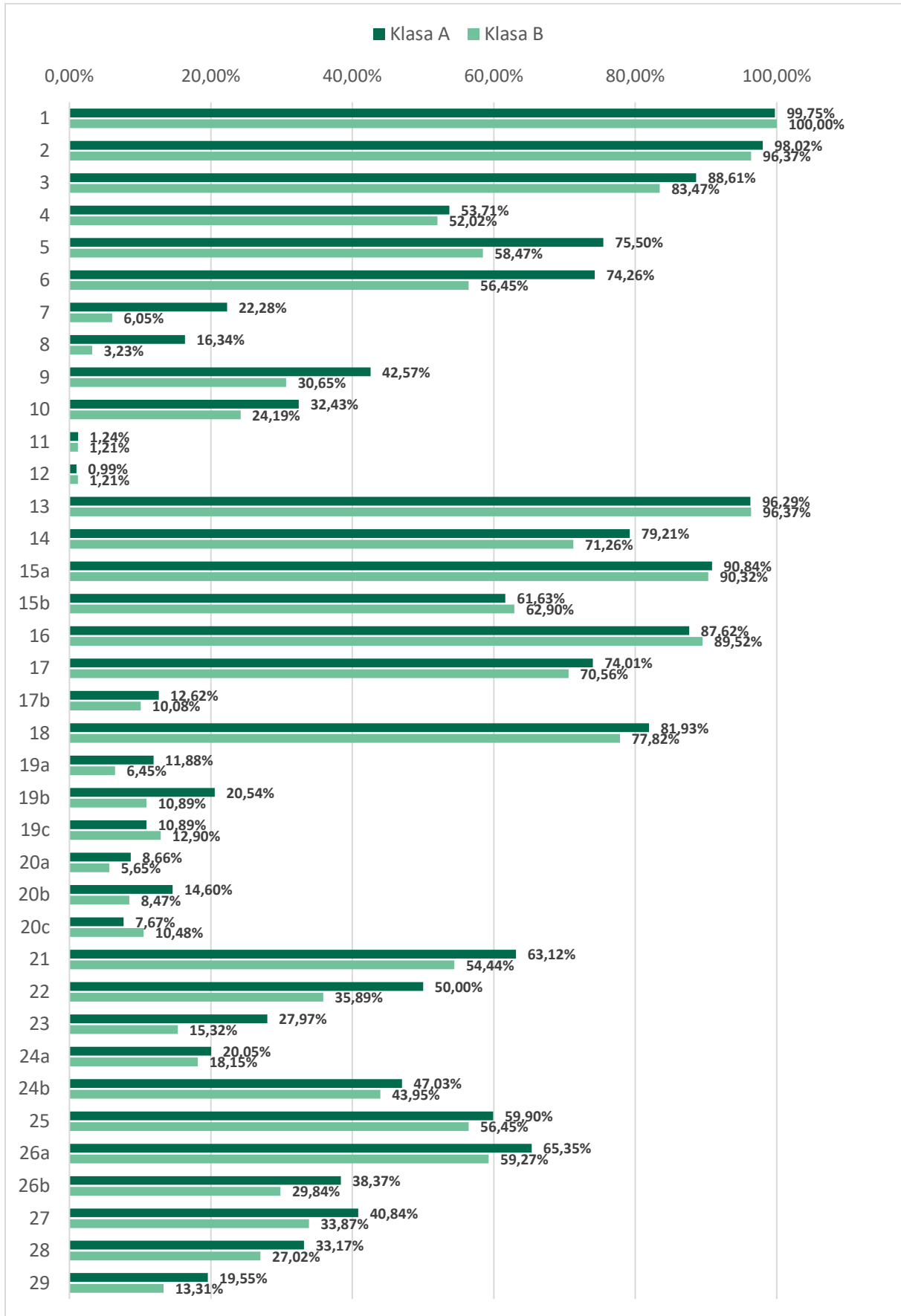


Wykres 8. Ocena witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B (2018/19).



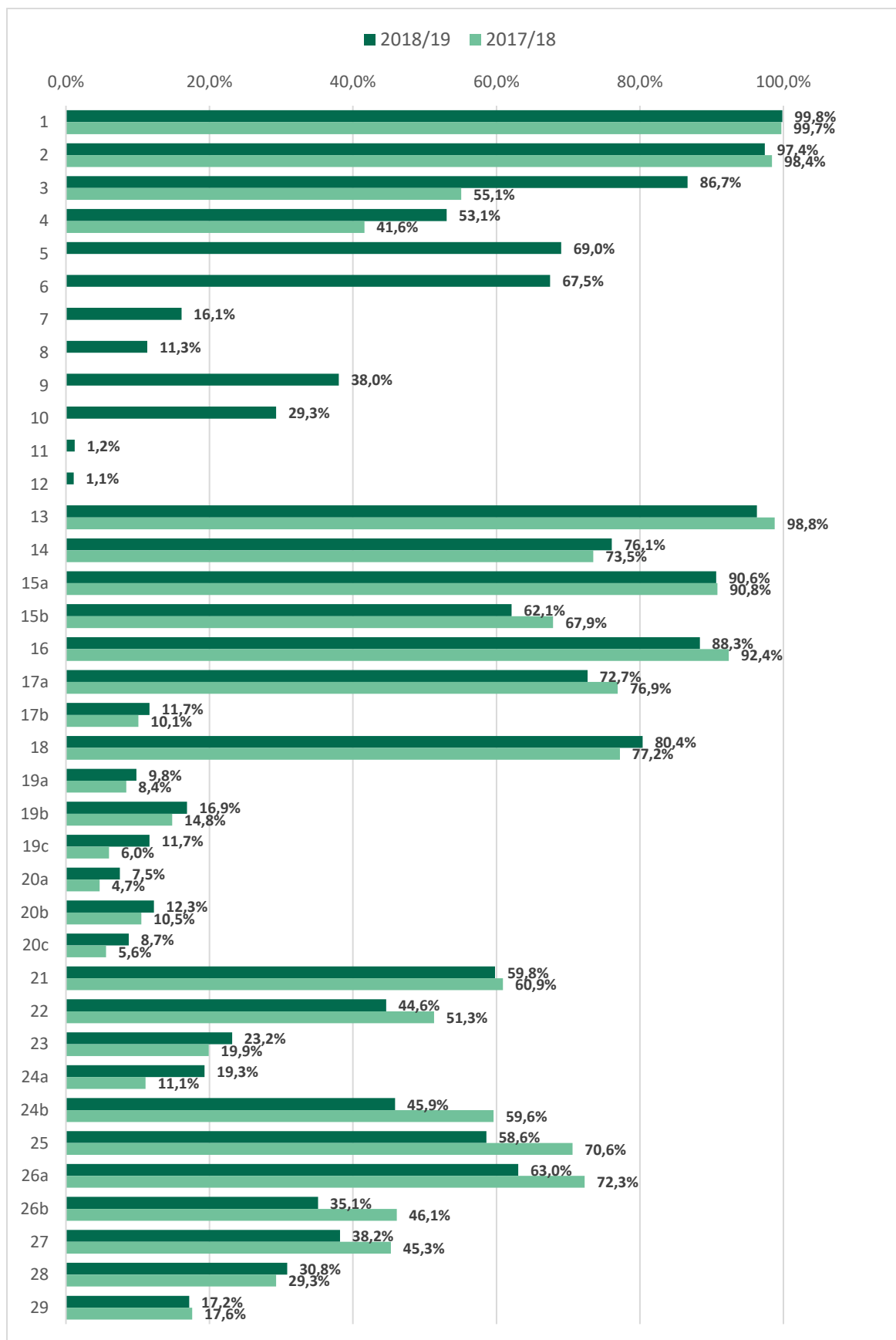
Źródło: Opracowanie własne

Wykres 9. Ocena witryn internetowych z podziałem na klasy A oraz B (2018/19).



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 10. Porównanie oceny witryn internetowych w edycji 2017/18 z edycją 2018/19.



Źródło: Opracowanie własne

Pierwsze kryterium dotyczyło bezpieczeństwa stron internetowych tj. braku obecności złośliwego kodu mogącego zainfekować komputer użytkownika. Do badania wykorzystano zewnętrzne narzędzia firm przygotowujących oprogramowanie antywirusowe. Przy przeprowadzaniu badania założono, że potencjalny użytkownik w przypadku wykrycia próby ataku automatycznie opuszcza witrynę. Również ze względu na bezpieczeństwo w takiej sytuacji badacz był zmuszony do przerwania badania i niewykonania oceny kolejnych elementów danej witryny.

Kryterium spełniło łącznie 651 gmin (99,8%). Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z wynikiem osiągniętym w poprzednich edycjach. Gdzie kryterium spełniło odpowiednio 99,7% (2017/18) i 99,1% gmin (2015/2016). Wyniki badania są satysfakcjonujące dla obydwu klas gmin, jednak jest to bardzo podstawowe i jednoznaczne kryterium, którego powinno być spełnione w 100%.

Drugie kryterium miało na celu sprawdzenie, czy oficjalna strona internetowa gminy jest dobrze pozycjonowana. Oznacza to, że odnośnik do strony gminy powinien się znajdować na pierwszej stronie wyników w wyszukiwarce internetowej. Zespół wykorzystał rozwiązanie Google - względu na powszechne występowanie i jej popularność. Badanie polegało na wpisaniu nazwy gminy w wyszukiwarkę oraz na sprawdzeniu pozycji oficjalnego serwisu gminy na liście rezultatów. Podane kryterium spełniło 635 gmin (97,4%). Wynik tegorocznego badania jest o 2 p.p. niższy od wyniku z roku 2017/18. Wynik ten nie jest zadawalający, ponieważ wskazuje na pogorszenie pozycjonowania oficjalnych stron internetowych gmin.

Trzecie pytanie było związane z promocją gminy poprzez jej brand. Logotyp i hasło stanowią graficzne odwzorowanie zasobów oferowanych przez gminę lub jej głównej atrakcji turystycznej. Jednocześnie wskazuje, na jakich użytkowników i jakie aktywności ukierunkowane są działania gminy, zatem czy skierowane są do turystów, mieszkańców czy też inwestorów. W 2019 roku własny logotyp i/lub hasło ma 53,1%, natomiast w 2018 pozytywnym wynikiem charakteryzowało się 55,1% gmin. Jest to ponowny spadek o 2 punkty procentowe.

Kolejne kryterium sprawdzało, czy dana strona posiada „mapę serwisu”. Umożliwia ona szybkie odnalezienie poszukiwanych informacji. Narzędzie to staje się bardzo użyteczne, gdy witryna jest bardzo rozbudowana. Korzystanie ze strony internetowej ułatwiają także wyszukiwarka, odrębne zakładki, czytelny układ, ale mapa serwisu umożliwia na szybkie uporządkowanie treści.

Mapę serwisu na swojej oficjalnej witrynie posiada 346 gmin, o 65 więcej w porównaniu do okresu poprzedniego. Oznacza to znaczną poprawę.

Kolejne 4 kryteria oceny witryn internetowych sprawdzają czy dana gmina posiada swój profil w mediach społecznościowych, takich jak Facebook lub Twitter. Posiadanie takiego profilu świadczy o otwartości gminy oraz pozytywnym podejściu władz do nowoczesnych narzędzi promocji i komunikacji. W świetle dzisiejszej powszechności mediów społecznościowych w różnych dziedzinach życia, czy to prowadzeniu biznesu, czy zwykłym poszukiwaniu informacji, posiadanie takiego profilu jest ogromnym atutem. Profil gminy na Facebook’u, czy Twitterze może być zachętą dla inwestora, który będzie postrzegał gminę jako wychodzącą naprzeciw nowym działaczom, ale również może to być udogodnieniem dla mieszkańców oraz sprzyjać społecznemu i gospodarczemu rozwojowi owej gminy. Warunkiem otrzymania punktu w tej kategorii było posiadanie odnośnika do profilu na stronie głównej serwisu, a więc jeśli taka informacja się nie pojawiła na stronie głównej, gmina nie otrzymywała żadnego punktu. Jeśli jednak odnośnik był umieszczony w odpowiednim miejscu, punkt został przyznawany a kolejnym krokiem było przejście do następnego punktu badania, czyli weryfikacja aktywności gminy w tych mediach. Brano pod uwagę czas jaki upłynął od ostatniej publikacji postu – graniczny termin to 30 dni. W sytuacji, kiedy

gmina nie przejawiała jakiegokolwiek aktywności w ciągu ostatnich 30 dni, nie otrzymywała punktu. Z tegorocznych badań wynika, że ok 70% gmin posiadało profil w serwisie Facebook i prawie wszystkie z nich aktywnie prowadzą w nich działalność (67%). Widać, również, że znacznie mniejszą popularnością cieszy się Twitter. Tylko 16% badanych gmin posiada profil w tym serwisie, a 11% posiada i przejawia w nim aktywność na przestrzeni 30 ostatnich dni od momentu przeprowadzania badania.

Podobny charakter posiadają kryteria 9. i 10., które z kolei weryfikują posiadanie profilu w serwisie YouTube oraz aktywności w tej sferze. Informacje o istnieniu profilu gmina powinna również umieścić na stronie głównej i tylko w takiej sytuacji mogła otrzymać cenny 1 pkt. Inaczej od wcześniejszych kryteriów wygląda sprawdzanie aktywności gminy, ponieważ zwraca się tu uwagę na ostatnią publikację filmu promującego gminę, czy też ostatni termin prowadzenie transmisji. Jednak graniczny termin 30 dni pozostaje bez zmian. Profil w tym serwisie posiada 248 gmin, co stanowi 38% całkowitej puli gmin, a dodatkowo 77% z nich publikuje różnego rodzaju filmiki lub transmisje na bieżąco.

Kolejnym kryterium oceny witryn internetowych była kwestia, czy gmina korzysta z rozwiązań typu „chatbot” na swojej stronie lub innego podobnego narzędzia jak wirtualny urzędnik, czy doradca. Korzystanie z takich narzędzi komunikacji wpływa na jej szybkość i sprawność. Jest to dużym udogodnieniem dla wielu interesariuszy, którzy dzięki temu mogą szybko otrzymać odpowiedzi na nurtujące ich pytania, często spersonalizowane. Dla urzędu gminy ma to również korzystny efekt, często zastępuje to bowiem pracę żywych pracowników i konsultantów lub znacznie ogranicza związany z nią wysiłek. Jest to nowe kryterium oceny, wprowadzone po raz pierwszy w tegorocznej edycji (aczkolwiek już w latach ubiegłych tzw. „wirtualny urzędnik” pojawiał się wśród rekomendowanych dobrych praktyk). Wyniki badania w obszarze tego kryterium są lekko zaskakujące i przedstawiają się następująco: tylko 8 gmin korzysta z narzędzi typu chatbot oraz 7 spośród nich zapewnia wysoką jakość takich udogodnień dla użytkowników. Przyczyną tego, że tylko kilka gmin zdecydowało się na takie rozwiązanie może być fakt, iż jest to forma komunikacji, która dopiero się rozwija i rozprzestrzenia wśród urzędów, czy przedsiębiorstw. Niedoskonałość tego typu narzędzi do tej pory mocno ograniczała ich zasięg – z uwagi jednak na rozwój systemów tzw. sztucznej inteligencji i poprawę ich odstępności spodziewany jest wzrost w tym zakresie.

Za pomocą kryterium numer 13. Zweryfikowano, czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj, czy zamieszczono coś na stronie w ciągu ostatnich 30 dni. Do momentu publikacji raportu w 2013 czas ten wynosił 10 dni, jednak zdecydowano nieco wydłużyć ten termin, ze względu na uniknięcie ryzyka napotkania gmin mniejszych, które zamieszczają nowe informacje mniej regularnie. W tegorocznej edycji kryterium to spełniło 628 gmin (96,3%), co stanowi nieco mniejszą grupę w porównaniu z rokiem ubiegłym (98,8%), jednak nadal odsetek ten jest satysfakcjonujący.

Następny punkt oceny witryn internetowych pozwala na zbadanie, czy na stronie internetowej danej gminy znajduje się kalendarium wydarzeń, bądź kalendarz. Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że tego typu element jest nieistotny, jednak warto zwrócić uwagę, że niesie on ze sobą wiele ważnych informacji zarówno dla potencjalnych interesariuszy jak i dla mieszkańców. Kalendarium wydarzeń/kalendarz pokazuje aktywność władz, firm oraz mieszkańców, przez co pośrednio daje nam obraz bieżącej sytuacji gminy. Tego typu element może stanowić zachętę dla podmiotów szukających usług publicznych wyższego rzędu, czy też informacji o różnorodnych wydarzeniach gospodarczych, kulturalnych oraz targach mających miejsce na terenie gminy. Oddaje on obraz życia gminy oraz działań podejmowanych przez jej podmioty. Według tegorocznych badań kalendarz znalazł się na stronach 498 gmin (76,4%).

Kolejne kryterium znajdujące się pod numerem 15. pozwoliło zbadać, czy dane kontaktowe (stopka) są umieszczone w miejscu łatwym do odnalezienia. Dane kontaktowe są jednym z najczęściej poszukiwanych elementów na stronie internetowej urzędu. Usytuowanie tych informacji w miejscu łatwo widocznym, czyli na stronie głównej serwisu, pozwala na zaoszczędzenie czasu użytkownikom i interesariuszom, a także usprawnia proces komunikacji z urzędem, który jest niezwykle ceniony z punktu widzenia przedsiębiorców, inwestorów czy mieszkańców. Oprócz umieszczenia stopki zawierającej niezbędne dane kontaktowe, cenione jest zawarcie adresu e-mail w tych danych. Zwracano na to uwagę podczas badania, ponieważ możliwość wysłania zapytania drogą elektroniczną sprzyja sprawnej komunikacji i wymianie precyzyjniejszych informacji. Ponadto pozwala na wysyłanie zapytań poza godzinami urzędu, co stanowi ogromną przewagę nad innymi środkami komunikacji jak telefon itp. W tej edycji badania 405 gmin umieściło dane kontaktowe w widocznym miejscu i dodatkowo zawarły też adres email. Ok. 28,5% zadbało o prawidłowe, łatwe do odnalezienia miejsce dla nich, ale nie pojawił się tam niestety adres email. W przypadku 61 gmin znalezienie danych wymagało większego wysiłku wynikającego z braku stopki.

Pytanie szesnaste dotyczyło dostępności informacji o godzinach pracy urzędu, co stanowi cenną informację dla interesariuszy chcących osobiście skontaktować się z urzędnikami gminy. Najczęściej dane te znajdują się na stronach internetowych w pobliżu danych kontaktowych. Kryterium to zostało spełnione przez 88,34% badanych witryn internetowych, co jest równoznaczne z tym, że 576 gmin umieściło te dane na swojej stronie, wśród nich 354 gmin klasy A (87,62%) i 222 gmin klasy B (89,52%). Informacje te powinny zostać uzupełnione przez 76 gmin.

Kolejne kryterium odnosiło się do umieszczenia w witrynie internetowej struktury organizacyjnej wraz z danymi kontaktowymi do poszczególnych wydziałów takimi jak telefon, mail i nazwa stanowiska. Obecność tego typu danych na stronie internetowej umożliwia interesariuszom sprawny kontakt z Urzędem, co zaoszczędza czas zarówno pracownikom urzędu, jak i zainteresowanym obywatelom. Możliwymi opcjami odpowiedzi na tak pytanie o umieszczenie struktury na stronie były „NIE”, „TAK”, „TAK + Project Manager”, „tylko Project Manager”. W tegorocznej edycji podane kryterium spełniło 74,4% gmin. Jest to wynik nieco niższy niż w roku poprzednim. W 2017 było to 519 gmin, w tym natomiast 485. Niestety jak wynika z przeprowadzonego badania co czwarta gmina w Polsce nie posiada na swojej stronie tego typu informacji. Co warto podkreślić, jedynie 11,66% gmin ma na swojej stronie kontakt do tzw. Project Managera zajmującego się pośrednictwem między gminą a inwestorem. Jest to niezwykle prominentna funkcja, której istnienie może stanowić zachętę dla potencjalnych kapitałodawców do lokowania w gminach swoich środków pieniężnych i tym samym rozwijania lokalnej gospodarki.

Następne kryterium pozwoliło na zbadanie obecności specjalnej wersji strony dedykowanej osobom niedowidzącym lub możliwości powiększenia czcionki. Wg oceny Badaczy jest to ważne udogodnienie zapewniające większą dostępność do informacji publikowanych przez Urzędy. Rozwiązania takie jak wysokokontrastowa wersja strony czy większa czcionka znalazły się łącznie na 524 witrynach gmin (80,37%). Dla porównania w 2018 r. było to 77,19% badanych gmin. Było to odpowiednio 79,5% gmin klasy A i 72,88% gmin klasy B. W 2019 stosunek ten wynosił 81,97% i 77,82%, co pokazuje pozytywną tendencję w implementacji rozwiązań, które powinny być standardem w przypadku wszystkich gmin.

Następnie zbadano, czy istnieje wersja anglojęzyczna witryny. Jej istnienie znacznie zwiększa prawdopodobieństwo nawiązania współpracy z zagranicznymi inwestorami, wszak język angielski jest powszechnie stosowany na całym świecie w kontaktach biznesowych. Kryterium oceniono według czterostopniowej skali ocen: pełna wersja językowa (treść w języku polskim i angielskim jest

porównywalna), niepełna wersja językowa (wersja w języku polskim jest obszerniejsza), wersja angielska o niskiej jakości oraz brak wersji językowej. W badaniu nie zaliczano w przypadku tego (ani w przypadku następnego) kryterium wersji obcojęzycznych wykorzystujących automatyczne skrypty tłumaczące, np. translator Google. Pełną wersję posiadały tylko 64 gminy (9,82%), w tym 11,88% gmin klasy A oraz 6,45% gmin klasy B. Mimo że jest to lepszy wynik niż w poprzedniej edycji (8,5% gmin z pełną wersją), wzrost ten nie jest wyraźny. By przyciągnąć inwestorów gminy powinny wykazywać otwartość i dopasowywać się do globalnych trendów i językowych wymagań rynku. Jeśli chodzi o wersję niepełną strony internetowej, to posiadało ją 16,87% gmin, czyli 110. Niska jakość strony dostępnej w języku angielskim cechuje 11,66% badanych gmin.

Tabela 3. Wyniki badania w obszarze wersji obcojęzycznych (2018/19).

| Anglojęzyczne wersje językowe |                                |             |         | Inne niż anglojęzyczne wersje językowe |                                |             |         |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------|---------|--|--------------------------------|-------------|---------|
| Klasa                         | Wersja                         | Liczba gmin | %       | Klasa                                  | Wersja                         | Liczba gmin | %       |
| A                             | Pełna                          | 48          | 11,83%  | A                                      | Pełna                          | 35          | 8,66%   |
|                               | Niepełna                       | 83          | 20,54%  |  | Niepełna                       | 59          | 14,60%  |
|                               | Niska jakość                   | 44          | 10,89%  |  | Niska jakość                   | 31          | 7,67%   |
|                               | Brak                           | 229         | 56,86%  |  | Brak                           | 279         | 69,06%  |
|                               | Gmin ogółem                    | 404         | 100,00% |  | Gmin ogółem                    | 369         | 100,00% |
|                               | Pełna, niepełna i niska jakość | 175         | 43,32%  |  | Pełna, niepełna i niska jakość | 125         | 30,94%  |
| B                             | Pełna                          | 16          | 6,45%   | B                                      | Pełna                          | 14          | 5,65%   |
|                               | Niepełna                       | 27          | 10,89%  |  | Niepełna                       | 21          | 8,47%   |
|                               | Niska jakość                   | 32          | 12,90%  |  | Niska jakość                   | 26          | 10,48%  |
|                               | Brak                           | 173         | 69,76%  |  | Brak                           | 187         | 75,40%  |
|                               | Gmin ogółem                    | 248         | 100,00% |  | Gmin ogółem                    | 248         | 100,00% |
|                               | Pełna, niepełna i niska jakość | 75          | 30,24%  |  | Pełna, niepełna i niska jakość | 61          | 24,60%  |
| A+B                           | Pełna                          | 64          | 9,82%   | A+B                                    | Pełna                          | 49          | 7,52%   |
|                               | Niepełna                       | 110         | 16,87%  |  | Niepełna                       | 80          | 12,27%  |
|                               | Niska jakość                   | 76          | 11,66%  |  | Niska jakość                   | 57          | 8,74%   |
|                               | Brak                           | 402         | 61,66%  |  | Brak                           | 466         | 71,47%  |
|                               | Gmin ogółem                    | 652         | 100,00% |  | Gmin ogółem                    | 652         | 100,00% |
|                               | Pełna, niepełna i niska jakość | 250         | 38,34%  |  | Pełna, niepełna i niska jakość | 186         | 28,53%  |

Źródło: Opracowanie własne



---

**Komentarz metodyczny (P. Kasprowicz):**

---

Kwestię języków należy również wyjaśnić w kwestii pewnej zmiany metodycznej. W wcześniejszych edycjach (do 2016/2017) obecność języków oceniano w trzech kategoriach: „pełna wersja”, „częściowe tłumaczenie” oraz „brak tłumaczenia”. W zeszłorocznej edycji wprowadzono dodatkową kategorię „niska jakość” wobec stron, których jakość i kompletność tłumaczenia nie była wysoka. Różnica między „niepełnym tłumaczeniem” a tłumaczeniem „niskiej jakości” polegała w głównej mierze na tym, że „niepełna treść” odnosiła się do sytuacji, gdy badacz ocenił, że treści zostały w świadomy i intencjonalny sposób wybrane – przykładowo: przetłumaczono jedynie zakładkę dla inwestorów. Tłumaczenie „niskiej jakości” natomiast oznaczało strony, gdzie tłumaczenie jest niekompletne w sposób nieintencjonalny i przypadkowy, np. gdy treści polsko- i anglojęzyczne są na stronie przemieszane w sposób losowy.

---

Ważną z perspektywy pozyskiwania zagranicznych inwestorów jest także dostępność strony w języku obcym innym niż angielski. Można zauważyć tendencję, że wersje wielojęzyczne znajdują się przede wszystkim w dużych gminach bądź tych graniczących z bezpośrednio np. z Niemcami i innymi sąsiadami. Podobnie jak to miało miejsce w przypadku oceny dostępności treści w języku angielskim, także i tu oceniano obecność i jakość treści w innych językach w czterostopniowej skali. Z badania wynika, że 466 gmin nie posiada w ogóle wersji w innym języku, w tym 279 gminy klasy A (69,06%) i 187 gmin z grupy B (75,4%). Jak widać, w tej kwestii jest jeszcze wiele do nadrobienia, a zastosowanie tego rodzaju rozwiązania może okazać się przysłowiowym „strzałem w dziesiątkę”, jeśli chodzi o wyróżnienie się na tle innych gmin. Wersję strony internetowej w innym języku niż angielski o niskiej jakości posiadało 57 gmin (8,74%), w częściowej 80 (12,27%), a pełną zaledwie 49 gmin (7,52%).

Wg badaczy szczególne znaczenie dla gmin ma także umieszczenie na ich stronie specjalnej zakładki lub kategorii „dla inwestora/przedsiębiorcy”, dzięki której jest możliwe szybkie znalezienie przez interesariuszy odpowiedzi na nurtujące kwestie związane z ulgami dla inwestorów, najnowszych przetargów czy procedur niezbędnych do ulokowania swojego kapitału w danej gminie. Wśród badanych gmin 262 czyli 40,18%, w tym 36,56 % gmin klasy A i 45,56% gmin klasy B nie ma wyszczególnionego na stronie internetowej tego rodzaju użytecznego rozwiązania, które znacząco usprawnia potencjalnym inwestorom odnajdywanie pożądaných informacji.

Instytucje wspierające przedsiębiorczość przyczyniają się do rozwoju jej przejawów na szczeblu lokalnych, pokazując, jak nowatorskie pomysły przekuć w intratne i użyteczne społecznie przedsięwzięcia, organizując fachową pomoc także w ramach szkoleń i szeroko pojętego doradztwa. Dlatego też tak ważne jest uświadamianie obywateli o ich istnieniu, wszak to pierwszy krok do ich wykorzystania. Jak wynika z przeprowadzonego badania 291 gmin (44,63%) umieściło na swoich serwisach internetowych odnośniki do organizacji, których celem jest dbanie o poprawę sytuacji gospodarczej. W grupie tej było 202 gmin klasy A (50%) i 89 klasy B (35,89%). W poprzednim roku było to 51,26% gmin w skali całego kraju.

W kontekście poprawy sytuacji ekonomicznej obywateli w gminie ważne wydaje się być także umieszczenie na stronie internetowej innych pomocy służących wsparciu w zakładaniu nowych firm takich jak np. poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo”. Jeśli dodatkowo treści te są przedstawione na stronie w klarowny sposób w formie filmików instruktażowych lub serwis zawiera wypunktowane kolejne kroki ważne przy prowadzeniu własnej działalności, jest to nie do przecenienia dla obywateli

często obawiających się swojego niedoświadczenia na nieznanym gospodarczym gruncie. W tym roku wyniki badania kształtowały się następująco: 23,16% gmin umieściło tego typu pomoce na swojej stronie, z czego 27,97% stanowiły gminy klasy A, a 15,32% te z grupy B.

Kolejnym z badanych kryterium jest informacja o zagospodarowaniu przestrzennym. Wzięto tutaj pod uwagę zarówno Studium jak i Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego. Oceny dokonano wg trójstopniowej skali: „0”, gdy gmina nie posiada żadnego z wymienionych dokumentów na swojej stronie internetowej, „1” w przypadku Studium i „2”, jeśli na witrynie można znaleźć MPZP. Publikacja tych materiałów pozwala interesariuszom poznać przeznaczenie terenów i ich sposobów zagospodarowania oraz zabudowy. W tej edycji Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego pojawił się w przypadku 299 gmin (45,86%) – 190 gmin klasy A i 109 gmin klasy B. Jeśli chodzi o Studium, to było to 126 gmin (nieposiadających MPZP). By dane zawarte w Studium i MPZP były czytelniejsze i łatwiejsze do spranego odnalezienia 58,59% powyższych dokumentów opatrzone ilustracją bądź mapą.

Zagadnieniem rozważanym w badaniu było także informowanie poprzez domeny internetowe firm o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia albo sprzedaży. Metodyka badania była następująca: 1 punkt przyznawany był za samą dostępność tych informacji na stronach, dodatkowym 1 punktem honorowano zdjęcia i mapy przedstawiające tereny inwestycyjne, budynki i inne pomieszczenia do wynajęcia. Dotyczące tego treści są publikowane przez 411 badanych gmin, czyli 63,04%, w tym 229 gmin (35,12%) opatrzyła te informacje materiałami graficznymi.

Dla potencjalnych inwestorów cenną informacją jest często świadomość konkurencji działającej na lokalnym rynku, jak również firm, z którymi przedsiębiorstwo chcące wejść na nowy regionalny rynek chciałoby współpracować. Między innymi dlatego gminy niekiedy decydują się zamieścić na swoich witrynach spis lokalnych firm. Rozwiązało to 165 gmin klasy A (40,84%) i 84 klasy B (33,87%), co w skali kraju daje 249 gmin (38,19%).

Gmina powinna szczyć się swoimi osiągnięciami, stąd warto, aby w jej serwisie bez trudu można było odnaleźć informacje o przyznanych tytułach, dyplomach i certyfikatach. Gratyfikacje ukazały się na 201 badanych witrynach (30,83%).

Ostatnim kryterium podlegającym ocenie był fakt umieszczenia na stronie gminnej unikatowego, rekomendowanego rozwiązania. Zdaniem badaczy 112 gmin (17,18%), wśród nich 79 gmin z grupy A i 33 gminy klasy B. może poszczycić się ciekawym pomysłem na uatrakcyjnienie swojej domeny internetowej, który ma szansę przykuć uwagę potencjalnych interesariuszy.



### 3. Ocena mailingowa gmin klasy A i B

*Magdalena Dziubińska, Stefan Horodeński*

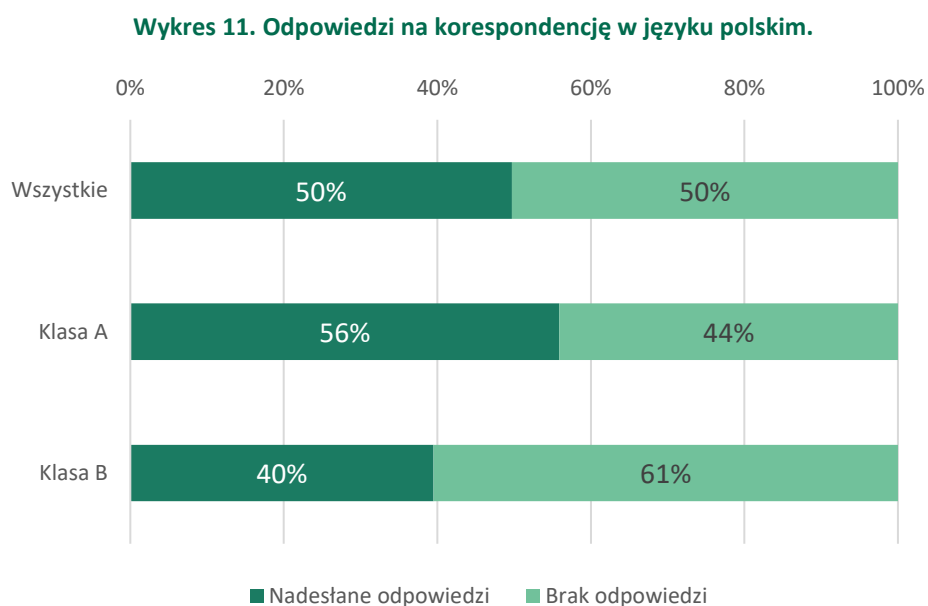
Jednym z ważnych elementów badania „Gmina na 5” jest ocena odpowiedzi udzielonych przez gminy, na otrzymane e-maile zarówno w języku polskim, jak i angielskim. W dobie popularyzacji internetu i globalizacji coraz trudniej jest uczestniczyć w rozwoju biznesowym danego rejonu bez znajomości języka angielskiego. Wysyłanie zapytań poprzez wiadomości e-mail dla wielu inwestorów może okazać się dogodniejszym środkiem komunikacji niż tradycyjna rozmowa telefoniczna, a tym bardziej niż osobista wizyta w urzędzie gminy, która może nie być miejscem zamieszkania potencjalnego inwestora. Dodatkowo można jednocześnie wysłać kilka wiadomości, co również znacznie skraca czas przeznaczony na zapoznanie się z możliwościami rozwoju biznesu w danej gminie.

Ze strony urzędników - umożliwia im to dokładniejszą analizę zapytania inwestora oraz udzielenia na nie szczegółowych odpowiedzi. Jej czas i jakość mogą okazać się czynnikiem pozytywnie wpływającym na nawiązanie współpracy.

Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione czynniki Zespół Badawczy postanowił ponownie wykorzystać do oceny gmin ten element badania. Podczas tej edycji badań gmin, zostały wysłane maile w języku polskim i angielskim, gdzie zwracaliśmy się do urzędników z prośbą o pomoc w otwarciu własnego biznesu. W tym roku zapytania zostały wysłane do 652 gmin, podzielonych na 2 klasy: A i B. Maile z pytaniami zostały wysłane w 3 różnych wersjach w zależności od wielkości jednostki samorządu terytorialnego, aby jak najlepiej dopasować pytanie do specyfiki gminy.

#### Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim

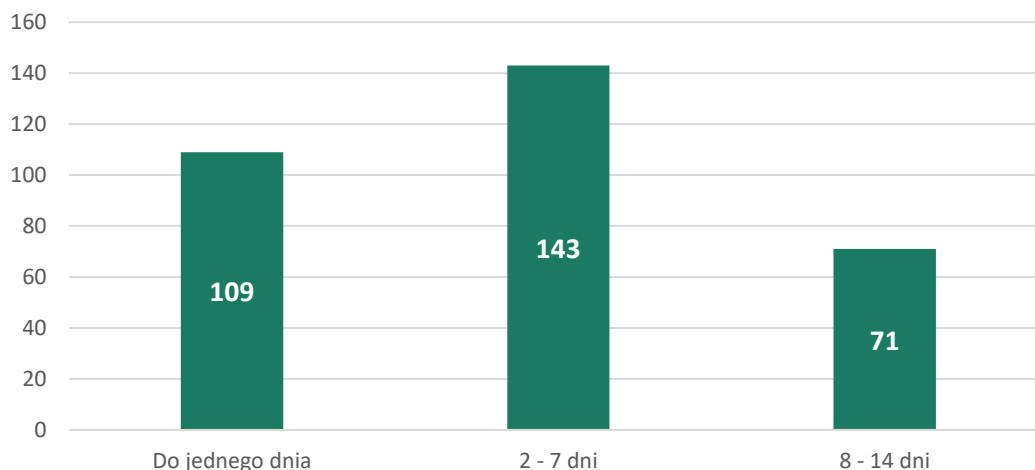
Pierwszym i najbardziej podstawowym aspektem przy ocenianiu profesjonalizmu gmin pod kątem odpowiedzi na maile jest to, czy taka odpowiedź została wysłana. Pod tym względem znacznie lepiej wypadają gminy klasy A gdzie prawie 56% jednostek taką odpowiedź wysłało. Dokładniejsze dane zamieszczone są na wykresie poniżej.



Źródło: opracowanie własne

Duży wpływ na decyzję przedsiębiorcy może mieć czas odpowiedzi na zadane pytania. Szybka odpowiedź pozwala wcześniej rozpocząć proces zakładania firmy w tym załatwienia wszystkich formalności. Jeżeli interesariusz na odpowiedź na maila będzie musieć czekać za długo może to zniechęcić do założenia swojego biznesu w danej gminie dlatego jest to tak ważny aspekt oceny. W tym roku można zauważyć pogorszenie czasu odpowiedzi. W zaszłym roku 136 gmin odpowiedziało w przeciągu jednego dnia, a w obecnym w tym okresie zrobiło to tylko 109 gmin. W tym kryterium różnica między gminami klasy A i B nie jest znacząca. Średni czas odpowiedzi wynosił 6,6 dnia.

**Wykres 12. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim.**



Źródło: opracowanie własne

Po przeanalizowaniu niemerytorycznych elementów oceny gmin warto przyjrzeć się dokładnie temu jak urzędnicy odpowiadali na poszczególne pytania, co stanowi kluczowy element dla oceny gmin. W tegorocznej edycji postanowiliśmy dokonać kilku drobnych zmian dotyczących przyznawania punktów za maile. W tym roku także zostały zawarte 4 pytania, które dotyczyły zasobów gminy, pomocy w załatwieniu formalności, wsparcia na start oraz pytanie wymagające od urzędnika wykazania się znajomością gminy. Dodana została kategoria odpowiedzi przy pomocy autorespondera, a punktowane przestało być zaproszenie przez urzędnika do kontaktu telefonicznego lub osobistego w urzędzie. W zamian dodatkowy nacisk przyłożono do kwestii czasu odpowiedzi – w dobie coraz bardziej dynamicznych procesów biznesowych sprawność i szybkość działania zyskuje coraz większe znaczenie. Dokładne dane dotyczące odpowiedzi gminy na każde z pytań (wśród nadesłanych wiadomości zwrotnych) znajdują się w tabelce poniżej.

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

| Odsetek gmin, które:                                   | Klasa A | Klasa B | Ogółem |
|--|---------|---------|--------|
| odpowiedziały przy pomocy autorespondera               | 1,30%   | 4,10%   | 2,20%  |
| konstruktywnie odpowiedziały na pytania o zasoby gminy | 47,30%  | 58,20%  | 50,60% |
| konstruktywnie odpowiedziały na pytania o formalności  | 50,40%  | 25,50%  | 42,90% |
| konstruktywnie odniosły się do tematu znajomości gminy | 11,90%  | 17,30%  | 13,60% |
| zaoferowały wsparcie na start                          | 62,40%  | 56,10%  | 60,50% |
| zamieściły stopkę lub dane kontaktowe                  | 76,50%  | 74,50%  | 75,90% |

Źródło: opracowanie własne

Wartością, najbardziej rzucająca się w oczy w powyższym zestawieniu jest odsetek gmin, które odpowiedziały przy pomocy autorespondera. Tylko 2,2% gmin skorzystało z tej pomocy, przy czym widać znaczną rozbieżność między dwoma klasami gmin na korzyść klasy B. Otrzymanie automatycznie wygenerowanej wiadomości informuje przedsiębiorcę że wiadomość została otrzymana i że niedługo otrzymamy wiadomość. Nie jest to skomplikowane narzędzie do zastosowania, a stanowi cenna informację między innymi o tym kiedy może się spodziewać informacji zwrotnej oraz że wiadomość została wysłana na prawidłowy adres. W przypadku braku możliwości szybkiej odpowiedzi na maila sugerowanym działaniem jest wysłanie krótkiej wiadomości, że odpowiedź na nasze pytanie jest przygotowywana i że będzie dostarczana najszybciej jak to możliwe.

Wyżej pokazana tabela w porównaniu z poprzednimi wynikami prezentuje pewien bardzo ciekawy trend. Podczas badań do edycji raportu 2016/2017 tylko 52% gmin zamieściło dane kontaktowe pod postacią na przykład stopki. W zeszłym roku zrobiło to 65% a w obecnym aż 76%. Jest to bardzo dobry trend, jednak ten element powinien być częścią obecną w każdej wiadomości, a zdarzały się niestety nawet odpowiedzi niepodpisane lub z samym imieniem i nazwiskiem bez danych kontaktowych, stanowiska i nazwy gminy.

W części zawierające punkty za odpowiedzi na poszczególne pytania zdecydowanie najgorzej wypadło wykazanie się znajomością gminy, w co zaliczała się na przykład informacja czy istnieją już podobne przedsiębiorstwa w gminie oraz w jakich lokalizacjach można otworzyć swój biznes. Większość gmin poinformowało o wsparciu na start, jednak punkty za tą kategorię były przyznawane niekoniecznie za informacje jakiego wsparcia czy ulg udziela gmina, ale także za informacje gdzie po taką pomoc można się zwrócić (np. do Powiatowego Urzędu Pracy).

Na wszystkie cztery pytania odpowiedziało tylko 14 gmin, z czego 10 było klasy A. Żadnej badanej jednostce samorządu terytorialnego nie udało się otrzymać maksymalnej liczby punktów z oceny maili.

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

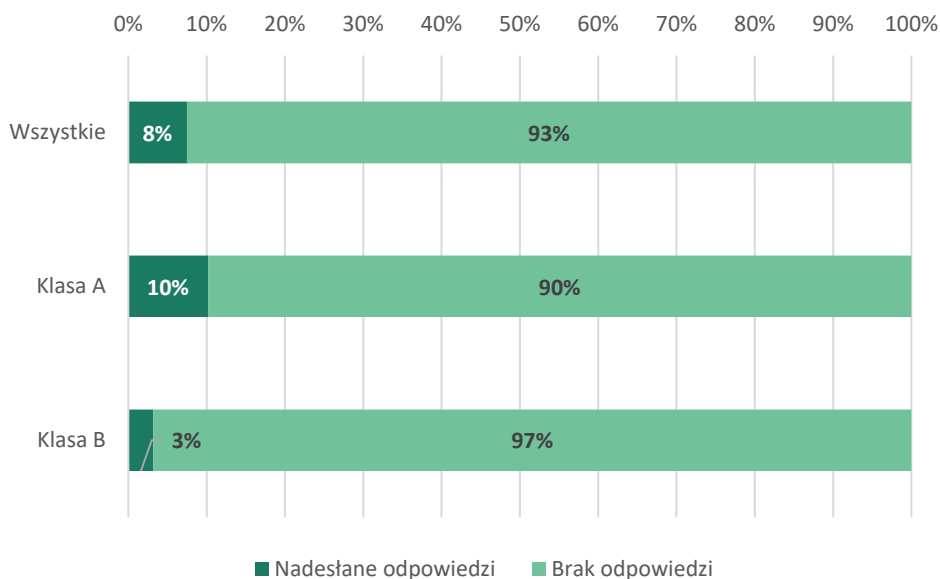
W ramach oceny mailingowej gmin biorących udział w badaniu, do każdej z nich została wysłana wiadomość e-mail w języku angielskim od potencjalnego interesanta z zagranicy. Do badania zostały przygotowane trzy wersje wiadomości, które zostały następnie rozesłane, po jednej do każdej z gmin. W tym roku odpowiedziało na nie jedynie 49 urzędów, czyli 7,5% badanych gmin, przynosząc po raz kolejny trochę lepszy rezultat niż w roku poprzedzającym tegoroczną edycję. Niektóre z gmin prosiły w wiadomości zwrotnej o kontakt w języku polskim lub całkowicie udzielając w nim odpowiedzi na zadane pytania. Bardzo niewielka część gmin, która odpowiedziała na zapytanie w języku angielskim świadczy o nieprzygotowaniu urzędów do kontaktu z inwestorami zagranicznymi.

Czas odpowiedzi okazał się jednym z pozytywnych elementów oceny odpowiedzi na zapytania drogą e-mail. Około 12% gmin (które nadesłały odpowiedź) odpowiedziało już w ciągu pierwszego dnia od wysłania wiadomości, a łącznie około 63% w czasie krótszym niż 7 dni.

Jednym z głównych elementów oceny tego elementu badania była treść merytoryczna udzielanych odpowiedzi. 6,1% gmin korzysta z usługi autorespondera, często zawierającego informację o otrzymaniu wiadomości przez gminę i przybliżonym czasie dokładnej odpowiedzi, której może spodziewać się inwestor. Prawie 70% gmin miało również zamieszczoną stopkę kontaktową, która może okazać się bardzo pomocna w ramach dalszego kontaktu z urzędem i możliwością nawiązania go z odpowiednią osobą. Na konkretne pytania merytoryczne takie

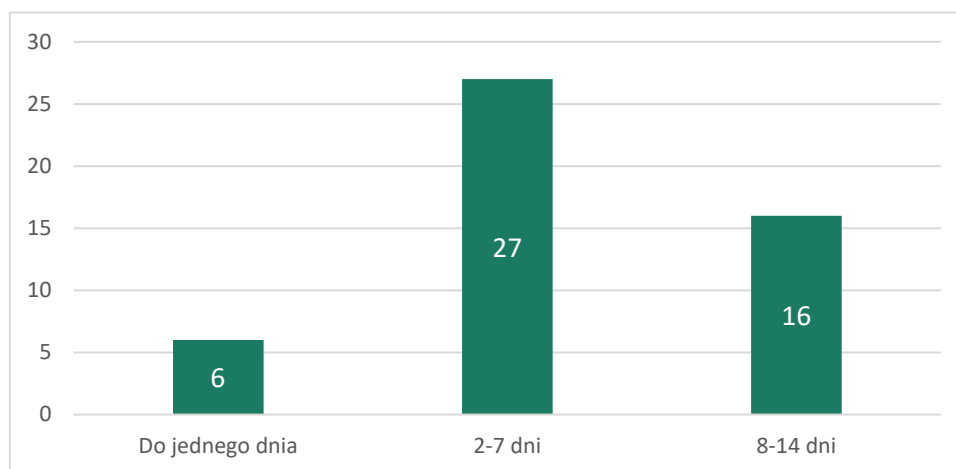
jak o znajomość zasobów gminy czy wymagane formalności, liczba konstruktywnie udzielonych odpowiedzi wahała się średnio w granicach od 16% do około 31%.

**Wykres 13. Odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim.**



Źródło: opracowanie własne

**Wykres 14. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku angielskim.**



Źródło: opracowanie własne

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

| Odsetek gmin, które:                                   | Klasa A | Klasa B | Ogółem |
|--|---------|---------|--------|
| odpowiedziały przy pomocy autorespondera               | 7,30%   | 0,00%   | 6,10%  |
| konstruktywnie odpowiedzieli na pytania o zasoby gminy | 14,60%  | 25,00%  | 16,30% |
| konstruktywnie odpowiedzieli na pytania o formalności  | 26,80%  | 25,00%  | 26,50% |
| konstruktywnie odniosli się do tematu znajomości gminy | 29,30%  | 37,50%  | 30,60% |
| zaoferowały wsparcie na start                          | 26,80%  | 37,50%  | 28,60% |
| zamieścili stopkę lub dane kontaktowe                  | 65,90%  | 75,00%  | 67,30% |

Źródło: opracowanie własne



## Wnioski

Bazując na analizach odpowiedzi gmin z tego rozdziału można stwierdzić że największym problemem w tej kwestii jest odsetek otrzymanych informacji zwrotnych. Problem ten jest najbardziej widoczny w zapytaniach wysyłanych po angielsku. Na te wiadomości odpowiedziało tylko 7,5% gmin, z czego część wiadomości na maile po angielsku była napisana po polsku czyniąc je całkowicie bezużytecznymi. Warto aby gminy, szczególnie te większe dołożyły starań aby odpowiadać na korespondencję nie tylko po polsku, ponieważ brak żadnej pomocy i wsparcia od samego początku dla obcokrajowcy niezaznajomionego z polską kulturą i z polskimi warunkami pracy może skutecznie odstraszyć do inwestycji w danej gminie. Warto przy formułowaniu odpowiedzi do tych zapytań położyć dodatkowy nacisk na pomoc z formalnościami.

Kolejnymi problemami zauważalnymi przede wszystkim w polskich wiadomościach są: nieodpowiadanie konkretnie na pytanie, tylko podawanie informacji luźno z pytaniem związane, odpowiedzi „na raty” oraz w przypadku załączania pisma urzędowego brak jakiegokolwiek wiadomości w mailu. Ostatnia forma odpowiedzi poprzez uchwały czy pisma urzędowe sama w sobie zasługuje na pochwałę ponieważ stanowi zapewnienie dla przedsiębiorcy że podane informacje są wiarygodne i może się na nich oprzeć, jednak brak jakiegokolwiek wiadomości w mailu świadczy o pewnym lekceważeniu petenta. Do innych praktyk które nie zasługują na powtarzanie można wymienić także odpowiedzi tylko przy użyciu linków do stron gdzie można znaleźć odpowiedzi. Warto aby do tak podanej informacji przynajmniej skrótkowo odpowiedzieć na pytanie w mailu, a odnośnik do strony internetowej potraktować jako uzupełnienie informacji.



---

## 4. Ranking gmin

*Paweł Hurkała, Aleksandra Koźbiał, Patrycja Szyszysz*

### Wprowadzenie

Głównym celem rozdziału jest skoncentrowanie uzyskanych wyników z tegorocznej edycji badania oraz stworzenie na jej podstawie rankingu „Gmina na 5!”. Badanie dotyczy tylko gmin, które zakwalifikowały się do klas „A” oraz „B”. Dodatkowo nominowano grupę jednostek samorządu terytorialnego, które wyróżniły się na tle innych gmin poprzez uzyskanie najwyższych, stałych na przestrzeni lat wyników, potrzebnych do zdobycia tytułu „Złotej Gminy na 5!”.

### Wybór zmiennych do rankingu

Ranking gmin został stworzony na podstawie zmiennych, które mają znaczący wpływ na wybór odpowiedniej lokalizacji dla ulokowania kapitału przez potencjalnego inwestora lub przedsiębiorcę. Kryteria wzięte pod uwagę przez Zespół stanowią wsparcie dla inwestora oraz determinują czy poszczególne gminy propagują rozwój przedsiębiorczości. Użyte zmienne pochodzą z trzech części składowych badania:

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

Maksymalną do zdobycia liczbą punktów było 45 – po 15 punktów z każdej części. Do rankingu wszystkie trzy części wchodziły z równymi wagami.

Z części badającej Oficjalne Witryny Internetowe (OWI) wybrano 15 obiektywnych kryteriów uznanych przez Zespół za najbardziej istotne w przypadku pierwszego kontaktu inwestora z wybraną gminą. Wszystkie aspekty były oceniane zero-jedynkowo, na zasadzie „na stronie internetowej znajduje się dana informacja lub nie”. Sposób oceny bezpośrednio przekładał się na sposób punktacji – w przypadku większości pytań przyznawano zero lub jeden punkt. Wyjątki stanowiły pytania:

”Czy istnieje wersja anglojęzyczna?” oraz

”Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?”

W przypadku powyższych pytań pod uwagę brana była jakość tłumaczenia strony. Zespół uwzględnił nie punktował użycia automatycznych translatorów, brał jednak pod uwagę obecność częściowego tłumaczenia strony, na przykład tylko wybranych jej treści. Za tłumaczenie niskiej jakości lub niepełne witryna otrzymywała 0,5 punktu, natomiast za rzetelne przetłumaczenie pełnego serwisu – 1 punkt.

Tabela 6. Metodyka oceny witryn internetowych

| Pytanie  | liczba punktów w przypadku odpowiedzi takiej jak: |                         |     |
|--|---|-------------------------|-----|
|  | 1   | 0,5                     | 0   |
| Czy 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<br><b>lub</b><br>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.

Poniższe dwie tabele przedstawiają kryteria oceny odpowiedzi gmin na wiadomości e-mail od potencjalnego inwestora. Pod uwagę brany był czas udzielenia odpowiedzi, jak również jej jakość. W korespondencji zawarte były cztery pytania do gminy, za każdą odpowiedź przyznawano po 2 punkty, co sumuje się do 8 punktów. Kolejne 2 punkty gmina mogła otrzymać za zamieszczenie z mailu stopki lub danych kontaktowych do wybranego urzędnika. Ponadto w zależności od czasu otrzymania odpowiedzi Zespół zastosował pięciopunktową skalę oceny, natomiast w przypadku wysłania przez gminę jedynie wiadomości z tzw. autorespondera, za taką odpowiedź przyznawano 0,5 punkta na 5 możliwych niezależnie od czasu otrzymania maila.

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

| Pytanie  | liczba punktów w przypadku odpowiedzi takiej jak: |           |     |            |      |
|--|---|-----------|-----|------------|------|
|  | 5   | 3         | 2   | 1          | 0    |
| Czas odpowiedzi  | do 3 dni  | 4 - 7 dni | -   | 8 - 14 dni | brak |
| Czy gmina odpowiedziała na pierwsze pytanie szczegółowe?   | -   | -         | tak | -          | nie  |
| Czy gmina odpowiedziała na drugie pytanie szczegółowe?   | -   | -         | tak | -          | nie  |
| Czy gmina odpowiedziała na trzecie pytanie szczegółowe?  | -   | -         | tak | -          | nie  |
| Czy gmina odpowiedziała na czwarte pytanie szczegółowe?  | -   | -         | 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: |           |     |            |      |
|--|---|-----------|-----|------------|------|
|  | 5   | 3         | 2   | 1          | 0    |
| Czas odpowiedzi  | do 3 dni  | 4 - 7 dni | -   | 8 - 14 dni | Brak |
| Czy gmina odpowiedziała na pierwsze pytanie szczegółowe?   | -   | -         | tak | -          | nie  |
| Czy gmina odpowiedziała na drugie pytanie szczegółowe?   | -   | -         | tak | -          | nie  |
| Czy gmina odpowiedziała na trzecie pytanie szczegółowe?  | -   | -         | tak | -          | nie  |
| Czy gmina odpowiedziała na czwarte pytanie szczegółowe?  | -   | -         | tak | -          | nie  |
| Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika? (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)? | -   | -         | tak | -          | nie  |

Źródło: Opracowanie własne.

### Ranking „Gmina na 5!”

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

1. Atrakcyjność inwestycyjna jednostki w badaniu PAI Instytutu Przedsiębiorczości została oceniona na klasę „A” lub „B”.
2. W badaniu urzędów jednostka osiągnęła ponadprzeciętne wyniki wobec pozostałych jednostek – określone to zostało wg dominującego z dwóch kryteriów:
  - > Sumaryczna ocena wyróżnionej gminy była wyższa aniżeli suma średniej i odchylenia standardowego. W przeprowadzonym badaniu uzyskane wartości wyniosły odpowiednio 12,89 oraz 6,52, a ich suma 19,41.
  - > W badaniu jednostka uzyskała powyżej 50% punktów możliwych do zdobycia (tj. ponad 22,5 punktu).

W tegorocznym badaniu wiążące okazało się kryterium uzyskania połowy możliwych do uzyskania punktów. W efekcie wyróżnienie „Gmina na 5!” uzyskały jednostki o punktacji co najmniej 23 punktów (ranking przyznaje punkty z dokładnością do 0,5 punktu). Przyznawane dodatkowo wyróżnienie „Złota Gmina na 5!” nie jest bezpośrednio powiązane z punktacją z bieżącej edycji rankingu. Warunkiem otrzymania tego wyróżnienia jest trzykrotne pod rząd zdobycie standardowego wyróżnienia „Gmina na 5!”. „Złota Gmina na 5!” ma za zadanie promować gminy, w których jakość obsługi inwestorów i przedsiębiorców stale jest na wysokim poziomie. Z uwagi na tę metodykę zdarzyć się może, że tytuł „Złotej Gminy na 5!” uzyskują jednostki, które w pojedynczym roku mają mniejszy wynik punktowy, niż jednostki tym tytułem niewyróżnione.

Trzykrotne zdobycie tytułu „Gmina na 5!” świadczy o ciągłości w profesjonalnym podejściu do obsługi inwestora i stanowi największe wyróżnienie w ramach przeprowadzanego badania.

Sumarycznie najwyższy punktowo wynik uzyskało miasto Gdynia – 36 punktów, co stanowiło 80% możliwych do zdobycia punktów. Gdynia otrzymała wysoką notę w każdej z ocenianych kategorii. Drugą na liście gminą jest Człuchów (34 pkt, niecałe 76% możliwych do zdobycia), a trzecie miejsce, zdobywając ok. 75 % możliwych punktów, otrzymała gmina Poniatowa. Pod kątem punktów pierwszą piątkę zamykają Czerwonak i Gdańsk z wynikiem na poziomie co najmniej 30 punktów.

Z pośród „gmin na piątkę” tytułem „Złota Gminana5!” wyróżnione zostało aż dziesięć gmin. „Złotymi” są Gdynia, Człuchów, Poniatowa, Czerwonak, Gdańsk, Grodzisk Mazowiecki, Rydułtowy, Złotów oraz Poznań. Gminy te w tegorocznej edycji rankingu uzyskały minimum trzeci raz standardowe wyróżnienie „Gmina na 5!”.

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

| Nazwa gminy                | Ocena witryn internetowych | Ocena maili w języku polskim | Ocena maili w języku angielskim | Ocena ogółem |
|----------------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------|
| <b>Gdynia</b>              | 14                         | 11                           | 11                              | 36           |
| <b>Człuchów</b>            | 8                          | 13                           | 13                              | 34           |
| <b>Poniatowa</b>           | 5,5                        | 13                           | 15                              | 33,5         |
| <b>Czerwonak</b>           | 8,5                        | 13                           | 11                              | 32,5         |
| <b>Gdańsk</b>              | 10                         | 7                            | 13                              | 30           |
| <b>Targówek</b>            | 10,5                       | 11                           | 7                               | 28,5         |
| <b>Grodzisk Mazowiecki</b> | 10                         | 7                            | 11                              | 28           |
| <b>Rydułtowy</b>           | 12                         | 7                            | 9                               | 28           |
| <b>Złotów</b>              | 10                         | 11                           | 7                               | 28           |
| <b>Poznań</b>              | 9,5                        | 9                            | 9                               | 27,5         |
| Tarnów                     | 11                         | 15                           | 9                               | 35           |
| Włocławek                  | 9                          | 13                           | 11                              | 33           |
| Zabrze                     | 11                         | 13                           | 9                               | 33           |
| Godów                      | 10                         | 9                            | 13                              | 32           |
| Gorzów Wielkopolski        | 10                         | 11                           | 9                               | 30           |
| Kraków                     | 13                         | 9                            | 7                               | 29           |
| Kostrzyn                   | 14                         | 13                           | 0                               | 27           |
| Ochota                     | 7                          | 8,5                          | 11                              | 26,5         |
| Bełchatów                  | 10                         | 11                           | 5                               | 26           |
| Zielona Góra               | 8                          | 13                           | 5                               | 26           |
| Andrychów                  | 12                         | 13                           | 0                               | 25           |
| Brodnica                   | 11                         | 13                           | 0                               | 24           |
| Oława                      | 9                          | 15                           | 0                               | 24           |
| Ciechanów                  | 13                         | 11                           | 0                               | 24           |
| Piotrków Trybunalski       | 8                          | 15                           | 0                               | 23           |
| Bielawa                    | 12                         | 11                           | 0                               | 23           |
| Łączna                     | 7                          | 13                           | 13                              | 23           |
| Nowa Ruda                  | 9,5                        | 13                           | 7                               | 29,5         |
| Siemiatycze                | 11,5                       | 13                           | 5                               | 29,5         |
| Radlin                     | 11                         | 13                           | 5                               | 29           |
| Łomża                      | 12                         | 9                            | 7                               | 28           |
| Kobyłka                    | 12                         | 15                           | 0                               | 27           |
| Praga Północ               | 9                          | 9                            | 7                               | 25           |
| Zebrzydowice               | 10                         | 15                           | 0                               | 25           |
| Sochaczew                  | 8,5                        | 9                            | 7                               | 24,5         |
| Bolesławiec                | 11                         | 13                           | 0                               | 24           |
| Dębno                      | 12                         | 7                            | 5                               | 24           |
| Pobiedziska                | 11                         | 13                           | 0                               | 24           |
| Pruszków                   | 11                         | 13                           | 0                               | 24           |

|              |      |    |   |      |
|--------------|------|----|---|------|
| Rypin        | 10,5 | 13 | 0 | 23,5 |
| Kościerzyna  | 7    | 11 | 5 | 23   |
| Opole        | 12   | 11 | 0 | 23   |
| Rzeszów      | 10   | 13 | 0 | 23   |
| Tarnobrzeg   | 12   | 11 | 0 | 23   |
| Wągrowiec    | 12   | 11 | 0 | 23   |
| Zbąszynek    | 10   | 13 | 0 | 23   |
| Zduńska Wola | 12   | 11 | 0 | 23   |
| Żagań        | 12   | 11 | 0 | 23   |
| Żoliborz     | 12   | 11 | 0 | 23   |

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnej tabeli zaprezentowano, jak liczebności nagrodzonych gmin rozkładają się w podziale na województwa. Największa liczba nagrodzonych gmin przypada na województwo dolnośląskie. Porównując jednak liczby nagrodzonych gmin do liczb gmin ocenianych (wartości procentowe), największy odsetek wyróżnionych jednostek zaobserwować można w województwie lubuskim (22%). W tegorocznym badaniu wśród nagrodzonych jednostek nie znalazły się te z zachodniopomorskiego.

**Tabela 10. Gminy nagrodzone tytułem „Gmina na 5!” w podziale na województwa.**

| Województwo         | Liczba nagrodzonych gmin | Liczba gmin | Odsetek nagrodzonych gmin |
|---------------------|--------------------------|-------------|---------------------------|
| Dolnośląskie        | 4                        | 76          | 5%                        |
| Kujawsko-Pomorskie  | 3                        | 25          | 12%                       |
| Lubelskie           | 1                        | 28          | 4%                        |
| Lubuskie            | 4                        | 18          | 22%                       |
| Łódzkie             | 3                        | 30          | 10%                       |
| Małopolskie         | 3                        | 57          | 5%                        |
| Mazowieckie         | 9                        | 88          | 10%                       |
| Opolskie            | 1                        | 18          | 6%                        |
| Podkarpackie        | 2                        | 36          | 6%                        |
| Podlaskie           | 2                        | 16          | 13%                       |
| Pomorskie           | 4                        | 33          | 12%                       |
| Śląskie             | 5                        | 95          | 5%                        |
| Świętokrzyskie      | 1                        | 15          | 7%                        |
| Warmińsko-Mazurskie | 0                        | 21          | 0%                        |
| Wielkopolskie       | 6                        | 64          | 9%                        |
| Zachodniopomorskie  | 1                        | 32          | 3%                        |

Źródło: Opracowanie własne.



### Podsumowanie

W tegorocznej edycji rankingu „Gmina na 5!” nagrodzono 49 jednostek samorządu terytorialnego. W porównaniu do poprzedniego badania „Gmina na 5!” nieznacznie zmniejszyła się liczba przyznawanych tytułów. Najwyższy rezultat zdobyło miasto Gdynia. Czołówkę uzupełniły jednostki samorządu terytorialnego: Człuchów, Poniatowa, Czerwonak oraz Gdańsk. Gminy, które zdobyły tytuł „Złota Gmina na 5!”, wyróżniły się wysokim poziomem witryn internetowych oraz odpowiedziami na zapytania ofertowe ze strony potencjonalnego inwestora. Warto nadmienić iż 10 gmin otrzymało minimum 3 razy standardowe wyróżnienie „Gmina na 5!”. Szczegółowe uzasadnienie zawarto w rozdziale przedstawiającym metodykę.

## 5. Innowacje i dobre praktyki w obszarze wspierania interesariuszy gminy

*Aleksandra Mikulska, Weronika Balcerzak, Małgorzata Kasińska, Tomasz Pilewicz*

Corocznie prowadzone internetowe badania gmin techniką audytu elektronicznego oficjalnych stron internetowych gmin wskazują na wzrost liczby innowacji i dobrych praktyk podejmowanych władze lokalne. Na przestrzeni lat, w których co roku przeprowadzono badania wyżej wymienioną techniką, zaobserwowano przyrost rozwiązań cyfrowych wykorzystywanych w komunikacji oraz interakcjach podejmowanych przez władze z interesariuszami gmin.

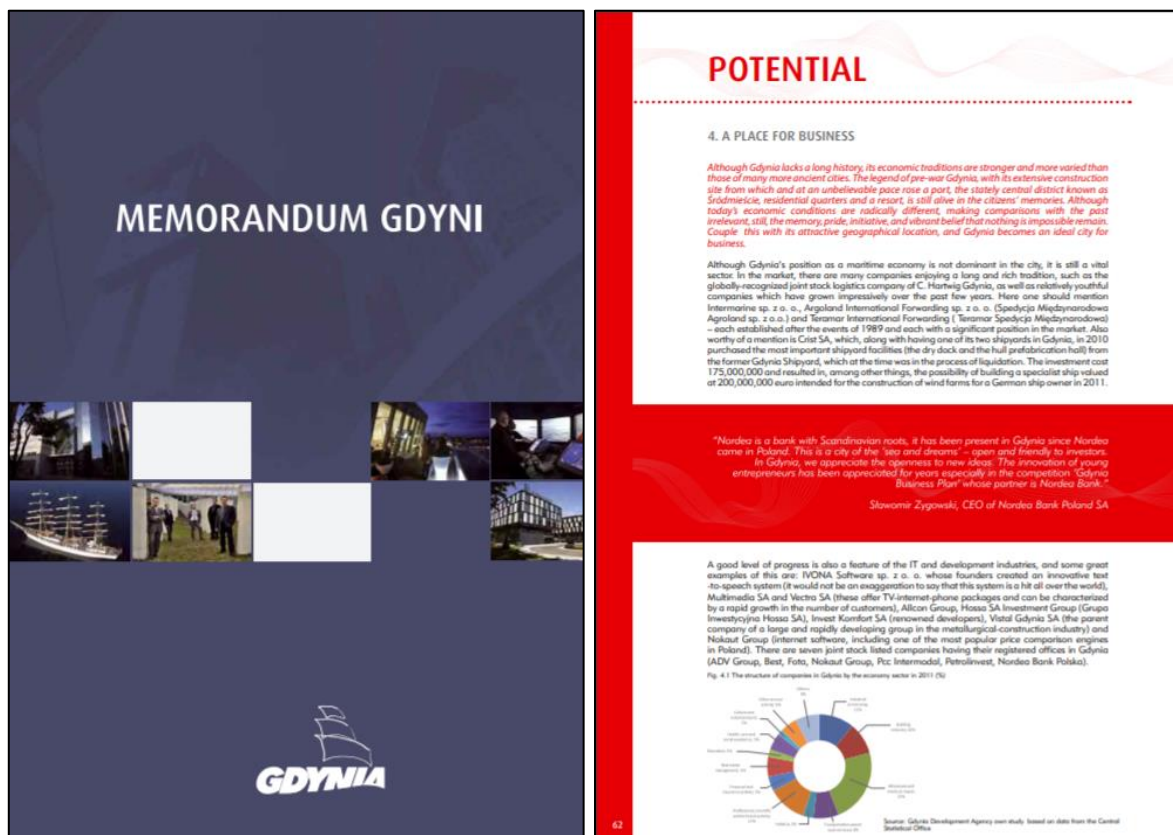
Prezentowane w tegorocznej edycji badania przykłady dobrych praktyk mają wspierać trwającą dyskusję nad najlepszymi sposobami przyciągania i utrzymywania przez gminy inwestorów, przedsiębiorców, turystów oraz mieszkańców

### Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności inwestycyjnej (Aleksandra Mikulska)

W tegorocznej edycji badania gmin w zakresie dobrych praktyk oraz innowacyjności skierowanych do inwestorów i przedsiębiorców uwagę autorów raportu zwróciły zarówno rozwiązania o charakterze zachęcającym do nowych inwestycji w danej gminie jak również te wspierające obecnych przedsiębiorców.

Wzorowo do inwestycji na swoim obszarze zachęca gmina Gdynia (woj. pomorskie). Gmina stworzyła Memorandum, czyli opracowanie aspektów życia w mieście istotnych z punktu inwestora czy przedsiębiorcy.

Rysunek 1. Memorandum gminy Gdynia



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Gdyni dedykowany inwestorom, [Investgdynia.pl](http://www.investgdynia.pl/library/File/PL_Memorandum_2013.pdf)  
[http://www.investgdynia.pl/library/File/PL\\_Memorandum\\_2013.pdf](http://www.investgdynia.pl/library/File/PL_Memorandum_2013.pdf), dostęp 10.05.2019

Memorandum Gdyni to ponad stustronicowe opracowanie, które ma za zadanie dynamizować proces pozyskiwania inwestorów oraz przedsiębiorców. Inwestorzy dzięki tej publikacji mogą zasięgnąć wiedzy na temat gdyńskich stref biznesowych, rozwoju infrastruktury czy ulg podatkowych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Dzięki przejrzystym informacjom potencjalny przedsiębiorca łatwo może ocenić atrakcyjność gminy i na jej podstawie podjąć decyzję o lokalizacji swojej inwestycji w gminie. Memorandum zostało sporządzone także w języku angielskim co daje szansę na pozyskanie inwestorów zagranicznych.

Oprócz strony internetowej efektywnie wyposażonej w informację, oferty oraz bazę firm, Rybnik (woj. śląskie) prowadzi w swoim urzędzie Wydział Analiz, który kompleksowo wspiera działania każdego zgłaszającego się przedsiębiorcy.

Rysunek 2. Wydział Analiz w Urzędzie Miasta Rybnik

The screenshot shows the 'Rybnik dla Biznesu' website. At the top, there is a search bar with the text 'Wpisz szukaną frazę' and a magnifying glass icon. To the right of the search bar is the 'Miasto Rybnik' logo. Below the search bar, there are six main navigation buttons: 'Rybnik' (O mieście w kilku słowach), 'Baza ofert' (Działki, lokale, hale...), 'Katalog firm' (Promowane firmy), 'Inwestorzy' (Wsparcie i informacje), 'Eksport' (Oferty zagraniczne), and 'Partnerzy' (Współpracują z Miastem). Below these buttons, there is a breadcrumb trail: 'STRONA GŁÓWNA > Inwestorzy'. The main content area is titled 'Wydział Analiz'. It contains a paragraph describing the department's role in providing information to investors and a list of tasks. To the right of the text, there is a contact information box for the 'Wydział Analiz' with the address 'ul. Bolesława Chrobrego 44-200 Rybnik', phone number '+48 32 43 92 255', and email 'inwestor@um.rybnik.pl'. Below the contact information, there is a section titled 'Przydatne adresy' with a dropdown menu showing various local and regional offices.

**Wydział Analiz**

Inwestorzy zgłaszający się do Wydziału Analiz rybnickiego Urzędu Miasta otrzymają kompleksową informację o mieście, danych planistycznych, bazie terenów inwestycyjnych znajdujących się w zasobach miasta, ich obecnym stanie i możliwościach wykorzystania, jak również o innych wolnych terenach przeznaczonych pod inwestycje. Ponadto Wydział służy wsparciem w uzyskaniu niezbędnych zezwoleń i dokumentów inwestycyjnych oraz korzystaniu z finansowych instrumentów wsparcia.

Do zadań z zakresu obsługi inwestora należą w szczególności:

- prowadzenie spraw związanych z obsługą inwestorów krajowych i zagranicznych (w tym prowadzenie negocjacji z inwestorem, współudział w przygotowaniu niezbędnych dokumentów),
- przygotowywanie i udzielanie kompleksowej informacji o warunkach inwestowania w mieście i otoczeniu gospodarczo-prawnym inwestycyjnym,
- nadzorowanie i koordynacja prac związanych z przygotowaniem kompleksowej informacji dla inwestorów – pomoc w lokalizacji inwestycji,
- doradztwo dla inwestorów,
- zbieranie i systematyzowanie materiałów oraz informacji dotyczących inwestycji zagranicznych na szczeblu lokalnym, wojewódzkim i krajowym,
- udział w tworzeniu nowych form pomocy dla inwestorów i inicjatyw mających na celu aktywizację środowiska gospodarczego Miasta Rybnika,
- przygotowanie indywidualnych prezentacji miasta na potrzeby inwestorów;
- opracowywanie projektów i aktualizacja ofert inwestycyjnych miasta;
- prowadzenie bazy terenów i obiektów inwestycyjnych oraz promocja ofert inwestycyjnych;
- organizacja spotkań inwestorów z przedstawicielami władz miasta.
- współpraca z jednostkami organizacji wewnętrznej Urzędu, biurami nieruchomości i pozostałymi podmiotami w zakresie pozyskiwania nieruchomości.

**Wydział Analiz**  
Urząd Miasta Rybnika  
ul. Bolesława Chrobrego 44-200 Rybnik, pok. 255  
tel. +48 32 43 92 255  
e-mail: inwestor@um.rybnik.pl

**Przydatne adresy**

Urzędy i instytucje    Otoczenie biznesu    Instytucje regionalne

- ▼ Powiatowy Urząd Pracy w Rybniku
- ▼ Urząd Skarbowy w Rybniku
- ▼ Urząd Statystyczny w Katowicach Oddział w Rybniku
- ▼ Urząd Celný w Rybniku
- ▼ Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego dla Miasta Rybnika

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Rybnik, <https://biznes.rybnik.eu/inwestorzy/>, dostęp 10.05. 2019

Potencjalny inwestor gminy Rybnik nie musi sam wyszukiwać interesujących go informacji w różnych źródłach. Wystarczy wizyta w urzędzie miasta. Dzięki Wydziałowi Analiz Oprócz łatwego dostępu do danych, może otrzymać również doradztwo inwestycyjne oraz spotkać się z władzami miasta.

Każdy przedsiębiorca jest zobligowany do przestrzegania wielu terminów, związanych przykładowo z zaplaceniem składek na ubezpieczenie społeczne czy rozliczenia miesięcznego podatku VAT. Natomiast nie każdy wie w jakim terminie musi tego dokonać. Odpowiedź na ten problem stworzyła gmina Wągrowiec (woj. wielkopolskie), stworzyła ona bowiem Kalendarium Przedsiębiorcy, które zawiera przydatne informacje dotyczące rozliczeń działalności.

Rysunek 3. Kalendarium Przedsiębiorcy gminy Wągrowiec

The screenshot shows the 'Kalendarium przedsiębiorcy' (Entrepreneur Calendar) page. The header includes the logo of Wągrowiec with the slogan 'wyzwała energię' and a night photograph of a building. The navigation bar has three main categories: 'DLA MIESZKAŃCÓW', 'DLA TURYSTÓW', and 'DLA INWESTORÓW'. The left sidebar contains links to 'Elektroniczne Biuro Obsługi Interesanta', 'biuletyn informacji publicznej', 'biuro obsługi mieszkańca', 'elektroniczna skrzynka podawcza', and 'KONSULTACJE SPOŁECZNE'. The main content area is titled 'Kalendarium przedsiębiorcy' and includes a breadcrumb trail 'Strefa inwestora > Kalendarium przedsiębiorcy'. Below the title, there are social media sharing options and a 'Lubię to!' button. The main text section is titled 'Pamiętaj o terminach!' and provides detailed instructions on tax and social security deadlines. A 'ZAPAMIĘTAJ!' section lists key dates: 'do 7-go dnia każdego miesiąca należy zapłacić podatek' and 'do 10-go dnia każdego miesiąca należy zapłacić za siebie składki na ubezpieczenie społeczne'. The footer of the page contains a 'MENU' section with links to 'MIASTO', 'Informacje statystyczne', 'Plany zagospodarowania przestrzennego', and 'Największe'.

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Wągrowiec <https://www.wagrowiec.eu/pl/dla-inwestora/strefa-inwestora/kalendarium-przedsiębiorcy>, dostęp 10.05.2019.

Do czynnie wspierających przedsiębiorców należy gmina Sieraków (woj. wielkopolskie). Usprawnia działania i ułatwia kontakt między właścicielami przedsiębiorstw tworząc platformę zakupową, gdzie przedsiębiorcy mogą ogłaszać swoje oferty na współpracę oraz takich szukać, a także uczestniczyć w aukcjach elektronicznych. Logując się na platformie użytkownik zapisuje się do konkretnej grupy dostawców, dzięki temu uzyskuje możliwość dostania spersonalizowanych tylko do niego ofert przesłanych na maila.

Rysunek 4. Platforma zakupowa gminy Sieraków

The screenshot shows the 'Platforma zakupowa gminy Sieraków' (Sieraków Municipality Procurement Platform) website. The header features the logo of Sieraków, which is a red and yellow stag head. The navigation bar includes links to 'Strona główna', 'Postępowania', 'Zostań Dostawcą', and 'Logowanie', along with contact information: 'Tel.: 22 101 02 02' and an email icon. The main content area has three large buttons: 'POSTĘPOWANIA' (Procurement), 'LOGOWANIE' (Login), and 'ZOSTAŃ DOSTAWCĄ' (Become a Supplier). Below these buttons, a large grey box contains the text: 'Witamy na dedykowanej stronie platformy zakupowej dla dostawców Gminy Sieraków'.

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Sieraków <https://platfomazakupowa.pl/sierakow>, dostęp 10.05.2019

Swoje zachowania przedsiębiorcze gmina Wielka Wieś (woj. małopolskie) prezentuje poprzez oficjalną stronę internetową gminy. W zakładce dedykowanej dla przedsiębiorców zainteresowani mogą znaleźć kompletny przewodnik gdzie krok po kroku jak wygląda proces współpracy z Urzędem. Inwestor może dowiedzieć się co go czeka, jakie sprawy zostaną załatwione podczas danej wizyty, co musi przygotować i jaki jest czas oczekiwania na decyzję. Przejrzystość i estetyka wykonania przewodnik z pewnością zachęca do współpracy oraz jest także bardzo pomocna, a także usprawnia kontakt relacji Przedsiębiorca - Urząd.

Rysunek 5. Przewodnik Przedsiębiorcy w gminie Wielka Wieś

Wielka Wieś  
Gościnnie podkarpacka gmina

O Gminie Samorząd Dla mieszkańców Dla turystów Dla Przedsiębiorców Kont

Prezentowany spis kroków i procedur ma na celu ułatwienie załatwienia spraw w Urzędzie i poza nim tak, aby rozpoczęty pierwszym kontaktem proces inwestycyjny sprawnie zakończył się realizacją zaplanowanej inwestycji

**ETAP I – Lokalizacja inwestycji**

- Pierwszy kontakt z inwestorem
- Drugi kontakt z inwestorem
- Spotkanie z właścicielami nieruchomości
- Podjęcie decyzji o inwestowaniu

**ETAP II – Nabycie nieruchomości przez inwestora**

- Przygotowanie nieruchomości do sprzedaży
- Zakup działki
- Nabywanie nieruchomości przez cudzoziemców

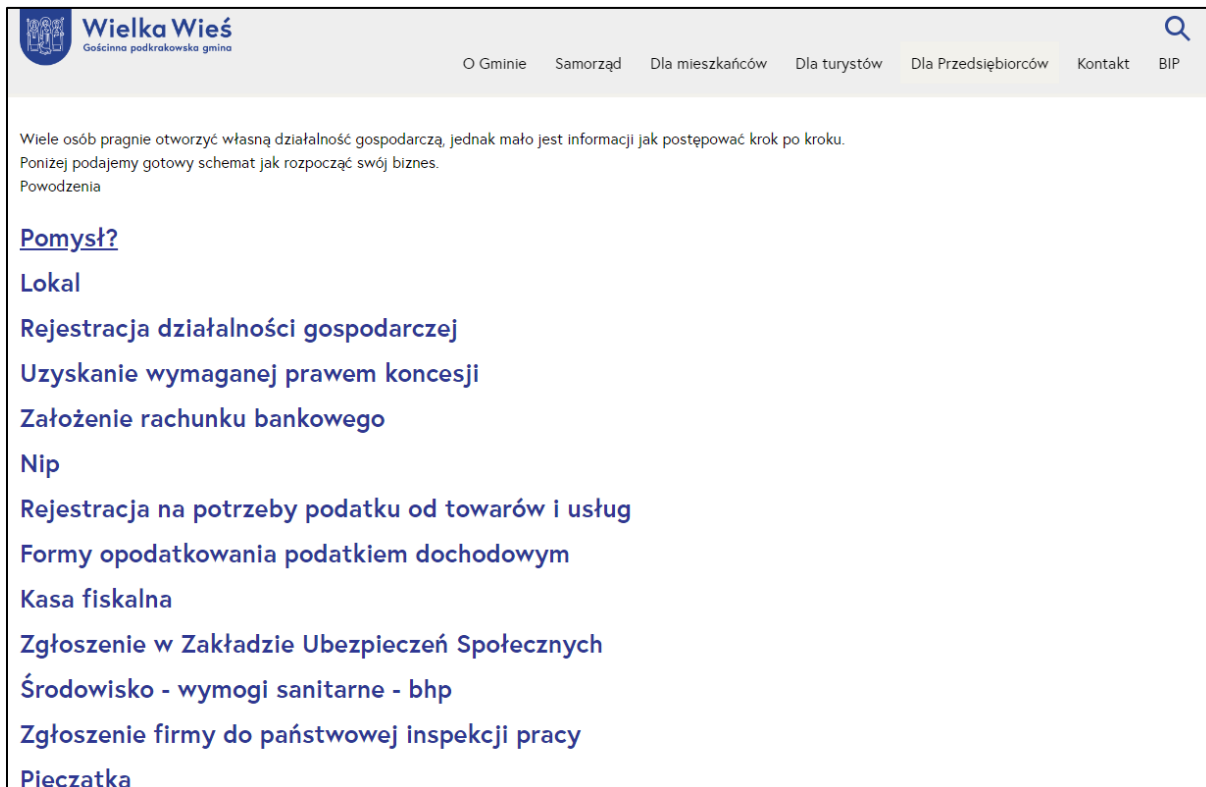
**ETAP III – Proces budowlany**

- Wypis i wyrys z miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego
- Zapewnienie dostaw energii elektrycznej
- Zapewnienie dostawy wody i odbioru ścieków sanitarnych

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Wielka Wieś <https://www.wielka-wies.pl/dla-przedsiębiorcow/przewodnik-inwestora/>, dostęp 10.05.2019

Dodatkowo Wielka Wieś udostępnia na swojej stronie internetowej dokładny poradnik jak postępować w przypadku zakładania firmy. Porady te nie tylko dotyczą współpracy z urzędem, ale to także cenne wskazówki o czym należy pamiętać oraz na co warto zwrócić uwagę.

Rysunek 6. Poradnik Przedsiębiorcy gminy Wielka Wieś



Wiele osób pragnie otworzyć własną działalność gospodarczą, jednak mało jest informacji jak postępować krok po kroku. Poniżej podajemy gotowy schemat jak rozpocząć swój biznes.

Powodzenia

**Pomysł?**

**Lokal**

**Rejestracja działalności gospodarczej**

**Uzyskanie wymaganej prawem koncesji**

**Założenie rachunku bankowego**

**Nip**

**Rejestracja na potrzeby podatku od towarów i usług**

**Formy opodatkowania podatkiem dochodowym**

**Kasa fiskalna**

**Zgłoszenie w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych**

**Środowisko - wymogi sanitarne - bhp**

**Zgłoszenie firmy do państwowej inspekcji pracy**

**Pieczęćka**

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Wielka Wieś, <https://www.wielka-wies.pl/dla-przedsiębiorcow/poradnik-jak-zalozyc-wlasna-firme/>, dostęp 10.05.2019

Często przy zakładaniu własnego biznesu towarzyszy strach przed barierami wejścia na rynek, dlatego z inicjatywy Burmistrza Jastrzębie-Zdrój (woj. śląskie) stworzono program „Jastrzębska Karta Przedsiębiorcy”, który poprzez uczestnictwo daje szansę otrzymania sprzyjających warunków do rozwoju przedsiębiorstw, zarówno tych małych jak i dużych.

Rysunek 7. Baner „Jastrzębskiej karty przedsiębiorcy”



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Jastrzębie Zdrój dedykowany przedsiębiorcom, [kp.jastrzebie.pl](http://kp.jastrzebie.pl), dostęp 10.05.2019

Uczestnik, który nie dłużej niż dwa lata prowadzi działalność gospodarczą, logując się na platformie ma możliwość skorzystania z wielu ulg oraz zniżek oferowanych przez partnerów inicjatywy tj. przez innych, większych przedsiębiorców, instytucje otoczenia biznesu lub podmioty administracji publicznej. W zamian za to partnerzy uzyskują niezbędną do dalszego rozwoju promocję. Aby dołączyć wystarczy wypełnić formularz zgłoszeniowy i złożyć go w Powiatowym Urzędzie Pracy w Jastrzębiu-Zdroju.



W prowadzenie biznesu ważne są także umiejętności miękkie. Organizowanie różnego rodzaju warsztatów o tej tematyce może skutecznie pomóc wielu przedsiębiorcom w trudnych sytuacjach. Gmina Grodzisk Mazowiecki (woj. mazowieckie) podczas Śniadań dla Biznesu daje możliwość rozwinięcia tych umiejętności oraz pogłębienia wiedzy na temat szeroko pojętego biznesu.

Rysunek 8. Plakat jednego ze spotkań cyklu „Śniadania dla biznesu”



Burmistrz Grodziska Mazowieckiego Grzegorz Benedyckiński  
zaprasza na spotkanie

***Porażka i kryzys, jak unikać  
i co zrobić, gdy się pojawi***

w ramach cyklu

**ŚNIADANIA DLA BIZNESU**

Prelegent: Victoria Iwanowska

**21 listopada 2018 r. (środa) godz. 9:30**

Willa Niespodzianka, ul. T. Kościuszki 12, Grodzisk Mazowiecki

Udział w śniadaniu jest bezpłatny!  
Rejestracja czynna od 9:00  
Warto zaopatrzyć się w wizytówki

informacje: [www.biznes.grodzisk.pl](http://www.biznes.grodzisk.pl)  [fb/Przedsiębiorczy Grodzisk](https://fb/PrzedsiębiorczyGrodzisk)  
zgłoszenia: [grazyna.jasinska@grodzisk.pl](mailto:grazyna.jasinska@grodzisk.pl)

ORGANIZATORZY:   PARTNERZY:  

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Grodzisk Mazowiecki [https://biznes.grodzisk.pl/wp-content/uploads/sites/60/2018/11/plakat\\_listopad\\_2018\\_mini.jpg](https://biznes.grodzisk.pl/wp-content/uploads/sites/60/2018/11/plakat_listopad_2018_mini.jpg), dostęp 10.05.2019

Właściciele przedsiębiorstw z gminy Grodzisk Mazowiecki mają możliwość co miesięcznego uczestnictwa w porannych spotkaniach, gdzie przy śniadaniu mogą zgłębić swoją wiedzę na różne tematy. Oprócz tego jest to doskonała okazja na nawiązanie współpracy z lokalnym przedsiębiorcami. Wydarzenie skierowane jest przede wszystkim do przedsiębiorców z sektora MŚP prezentujących różne branże. Uczestnictwo jest bezpłatne.

Na stronie internetowej Nowej Dęby (woj. podkarpackie) dzięki oddzielnym aktualnościom w zakładce BIZNES inwestorzy mogą dowiedzieć dzięki o planowanych najnowszych spotkaniach oraz inicjatywach związanych z doszktałaniem, czy pozyskiwaniem funduszy na rozwój działalności gospodarczej.

Rysunek 9. Aktualności Biznesowe na stronie Nowej Dęby



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Nowa Dęba <http://www.nowadeba.pl/biznes/aktualnosc/>, dostęp 10.05.2019

### Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności turystycznej, przyciągania i zachęcania turystów do ponownych odwiedzin (Weronika Balcerzak)

Podnoszenie atrakcyjności turystycznej, przyciąganie turystów i zachęcanie ich do ponownych odwiedzin wizytowanych gmin wyróżniało w tegorocznej edycji badania słynące z atrakcyjności turystycznej miejsca jak i te, które tę atrakcyjność proaktywnie tworzyły.

Miasto Gdańsk (woj. pomorskie) jest jednym z centrów polskiej turystyki, które w 2018 roku odwiedziło ponad 3,1 miliona osób. Inicjatywą, która czyni miasto bardziej atrakcyjnym i dostępnym dla turystów jest Gdańska Karta Turysty. Turyści posiadający kartę mogą bezpłatnie odwiedzić ponad 20 atrakcji turystycznych w jednym z trzech dostępnych wariantów czasowych. Dodatkowymi korzyściami jakie zawiera Gdańska Karta Turysty jest możliwość przejazdów komunikacją miejską nie tylko w mieście Gdańsk, ale również w położonych obok Sopocie i Gdyni oraz zniżki u partnerów programu.

Rysunek 10. Gdańska Karta Turysty

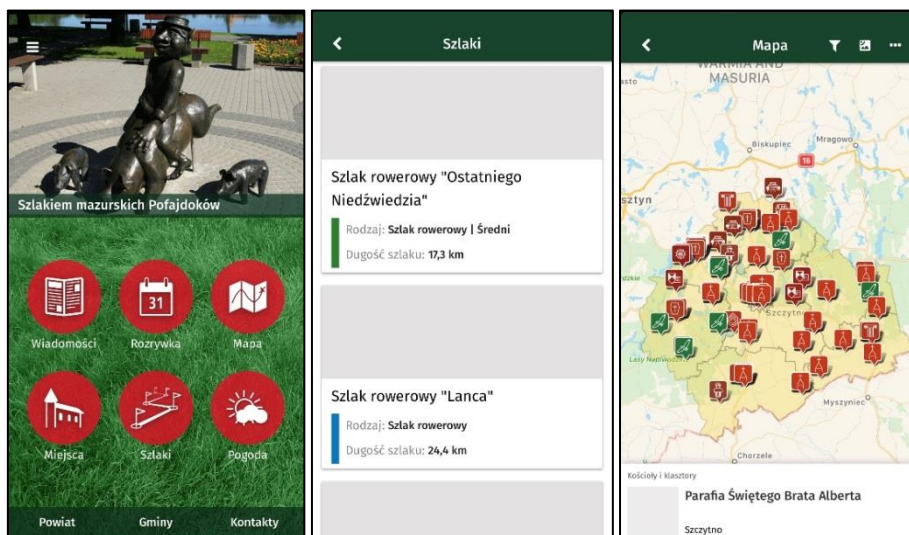


Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Gdańsk dedykowany turystom, <https://visitgdansk.com/>, dostęp 07.05.2019



W zakresie zwiększenia otwartości gminy na turystę oraz budowania rozwiązań ułatwiających poznawanie regionu uwagę zwróciła aplikacja mobilna miasta Szczytno (woj. warmińsko-mazurskie). Dzięki aplikacji możemy poznać szlaki turystyczne zarówno piesze jak i rowerowe oraz ciekawe miejsca nie tylko w Szczytnie, ale w całym powiecie Szczycieńskim. Dodatkowym atutem aplikacji jest baza noclegowa, lista obiektów gastronomicznych oraz specjalna prognoza pogody tylko dla regionu.

Rysunek 11. Aplikacji Szczytno, Ziemia Szczycieńska



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Szczytno, <http://miastoszczytno.pl/> dostęp: 07.05.2019

Ciekawą inicjatywą, która daje możliwość poznania lepiej historii miasta jest Obuwniczy Szlak w gminie Krapkowie (woj. opolskie). Jest to multimedialny spacer, podczas którego turyści poruszają się od buta do buta symbolizującego miejsca ściśle związanymi z historią miasta. Każdy but odlany z brązu zawiera QR Kod<sup>1</sup>, po którego zeskanowaniu możemy wysłuchać ciekawych opowieści oraz legend. Dodatkowo wizerunek buta doskonale ilustruje hasło promujące gminę „Krapkowie, na skrzyżowaniu szlaków Europy”.

Rysunek 12. Strona główna Obuwniczego Szlaku gminy Krapkowie



Źródło: Obuwniczy Szlak – Strona Główna przedsięwzięcia gminy Krapkowie, <http://obuwniczyszlak.eu/7007/strona-glowna.html>, dostęp 06.05.2019

<sup>1</sup> QR Kod – unikalny kod używany do zapisu danych, które mogą być odczytane tylko za pomocą specjalnego czytnika

Dobłą praktyką, której celem jest tworzenie marki gminy w oparciu o połączenie znanych w całej Polsce produktów z ich miejscem pochodzenia, jest wykorzystywana przez wieś Liszki (woj. małopolskie). Na oficjalnej stronie internetowej gminy możemy znaleźć informacje o produktach pochodzących z regionu, czyli kiebasie Lisieckiej, bułce „Kukiełce” oraz plecionkach z wikliny. Jest to koncepcja, która może przyciągnąć turystów chcących bliżej poznać proces produkcji słynnych wyrobów jak również miejsce ich wytwarzania.

**Rysunek 13. Witryna internetowa gminy Liszki - produkty regionalne**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Liszki, <https://www.liszki.pl/>, dostęp 07.05.2019

Inicjatywą podnoszącą atrakcyjność gminy popularnej już jako destynacja uzdrowiskowa w Polsce i budowanie nowego wizerunku jako miejsca atrakcyjnego do wypoczynku dla każdego jest specjalny serwis poświęcony turystyce w Busku-Zdroju (woj. świętokrzyskie). Na stronie możemy znaleźć informacje o noclegach i obiektach gastronomicznych oraz propozycje zabytków wartych zobaczenia. Serwis działa tylko w języku polskim, ale żeby uczynić miasto dostępne turystom zagranicznym zakładka „Dla turysty” na oficjalnym portalu gminy jest dostępna w 4 językach obcych (angielskim, niemieckim, francuskim oraz ukraińskim).

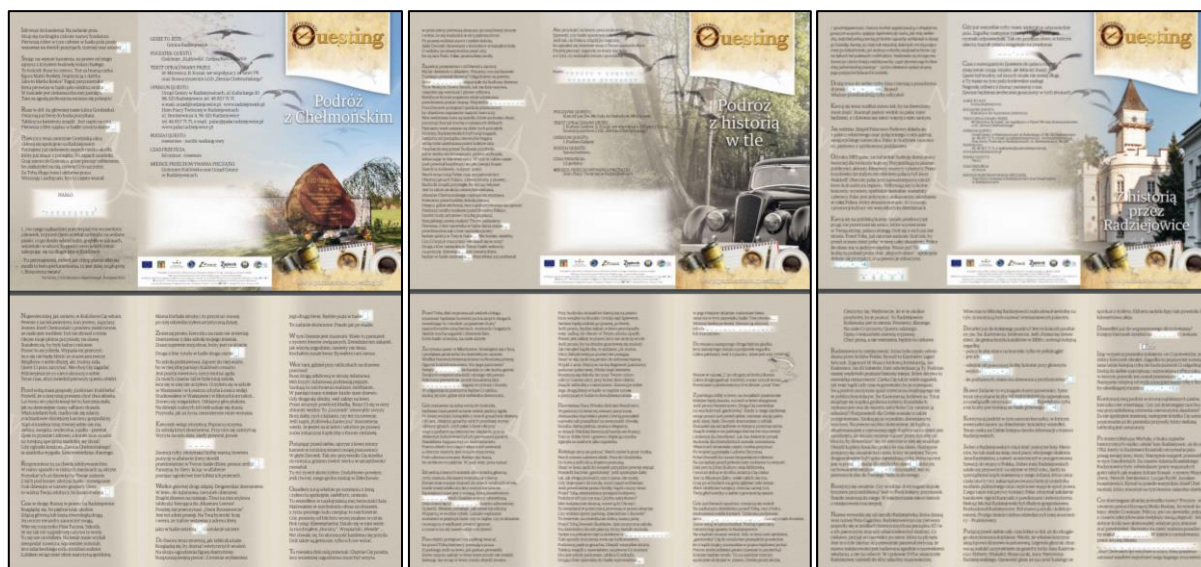
**Rysunek 14. Strona główna portalu turysty Buska - Zdrój**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Busko-Zdrój, <http://busko.travel/> dostęp 05.06.2019

Formą pozwalającą na poznawanie walorów przyrodniczych, historycznych i architektonicznych gminy poprzez zabawę jest questing, czyli aktywność łącząca elementy harcerskich podchodów i gier terenowych. Z takiego rozwiązania korzysta gmina Radziejowice (woj. mazowieckie), gdzie dostępne są trzy trasy, każda z wykorzystaniem innego środka lokomocji: „Podróż z Chełmońskim” (trasa rowerowa), „Podróż z historią w tle” (trasa samochodowa) oraz „Z historią przez Radziejowice” (trasa piesza).

Rysunek 15. Trasy questingowe w Radziejowicach



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Radziejowice, <http://radziejowice.pl/> dostęp 07.05.2019

### Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności rezydencjonalnej, współpracy obecnymi i przyszłymi mieszkańcami (Małgorzata Kasińska)

Badając atrakcyjność gmin z punktu widzenia inwestora, przedsiębiorcy czy turysty nie możemy zapomnieć o mieszkańcach danej jednostki terytorialnej. Dlatego badacze pragną przedstawić praktyki które zasługują na wyróżnienie.

Podczas tegorocznego badania zaobserwowano otwartość wielu zbadanych gmin na mieszkańców i ich potrzeby. Cieszy fakt że coraz więcej uwagi poświęca się polepszeniu komunikacji między magistratem a społecznością.

Wiele gmin posiada ułatwienia dla osób niedowidzących i/lub niesłyszących. Mieszkańcy gminy Ząbki (woj. mazowieckie) mogą bezpłatnie skorzystać z pomocy tłumacza języka migowego przy załatwianiu spraw urzędowych. Głuchoniemi mogą skorzystać z tego rozwiązania zarówno w ratuszu, jak i w zaciszu domowym przy użyciu komputerowej kamerki i Internetu.



Rysunek 16. Oferta skorzystania z usług tłumacza w urzędzie gminy Ząbki

## Tłumacz dla osób niesłyszących

19.12.2014



Informacja w sprawie realizacji uprawnienia wynikającego z ustawy o języku migowym i innych środkach komunikowania się. Głuchoniemi i słabosłyszący klienci Urzędu Miasta Ząbki mogą skorzystać z pomocy tłumacza języka migowego podczas załatwiania swoich spraw w urzędzie. Usługa tłumacza jest bezpłatna dla osób niepełnosprawnych.

Osoba uprawniona (głuchoniema lub słabo słysząca), która zamierza skorzystać z usług tłumacza ma do wyboru dwie możliwości:

- załatwienia sprawy bezpośrednio z swojego domu (lokalu mieszkalnego) za pomocą komputera z przeglądarką internetową i kamerką,
- załatwienia sprawy w Urzędzie Miasta przy wykorzystaniu połączenia z tłumaczem on-line z poziomu przeglądarki internetowej.

Aby połączyć się bezpośrednio z tłumaczem języka migowego proszę kliknąć w powyższy link:

<https://pzgomaz.com/#!/notLogged?customer=umzabki>

Powyższa usługa polega na tłumaczeniu na żywo rozmowy z osobą głuchą za pośrednictwem tłumacza dostępnego przez stronę WWW. Połączenie następuje po wywołaniu rozmowy z jednym z dostępnych tłumaczy, którzy biegle postępują się PJM (Polski Język Migowy), oraz SJM (System Językowo-Migany).

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Ząbki, <http://www.zabki.pl/>, dostęp 09/05/2019

Na gminnych stronach internetowych nie brakuje również rozwiązań dla osób słabo widzących, czy niedowidzących – możliwość powiększenia lub zmniejszenia czcionki oraz wersja kontrastowa strony. Funkcje te zazwyczaj oznaczone są za pomocą piktogramu w górnej części strony startowej. Rozwiązanie to znajdziemy w wielu gminach przykładem może być gmina Grudziądz (woj. kujawsko-pomorskie) czy też gmina Ostrowiec Świętokrzyski (woj. świętokrzyskie), która dodatkowo umożliwi wybór poziomu kontrastu wpływającego na czytelność strony internetowej.

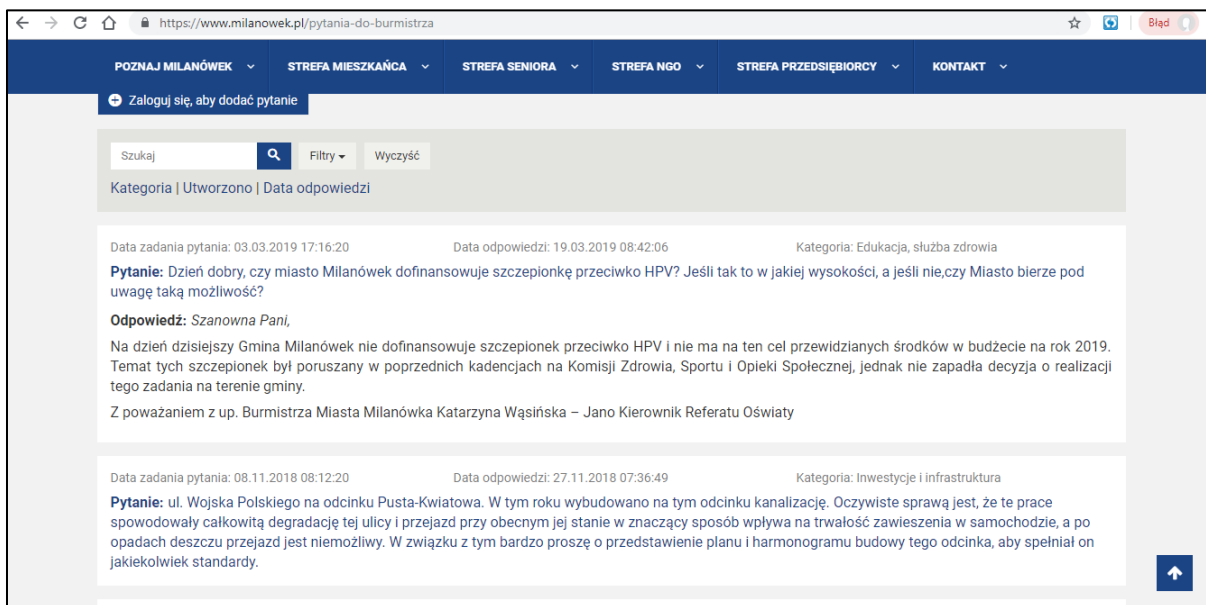
Rysunek 17. Strona główna gminy Ostrowiec Świętokrzyski w wersji kontrastowej



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Ostrowiec Świętokrzyski, <https://www.um.ostrowiec.pl/>, dostęp 09/05/2019

Coraz więcej gmin wychodzi naprzeciw potrzebom mieszkańców proponując im możliwość rozmowy z burmistrzem lub/i urzędnikiem za pomocą strony internetowej lub innego komunikatora. Takie rozwiązanie wprowadziła gmina Milanówek (woj. mazowieckie), która dodatkowo publikuje zadane przez mieszkańców pytania wraz odpowiedziami na nie.

Rysunek 18. Pytania do Burmistrza gminy Milanówek



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Milanówek, <https://www.milanowek.pl/>, dostęp 09/05/2019

Ciekawą propozycją jest możliwość zgłoszenia usterki wspólnego mienia, np. gminnej drogi przy pomocy strony lub aplikacji – którą świadczy swoim mieszkańcom gmina Myszków (woj. śląskie) .

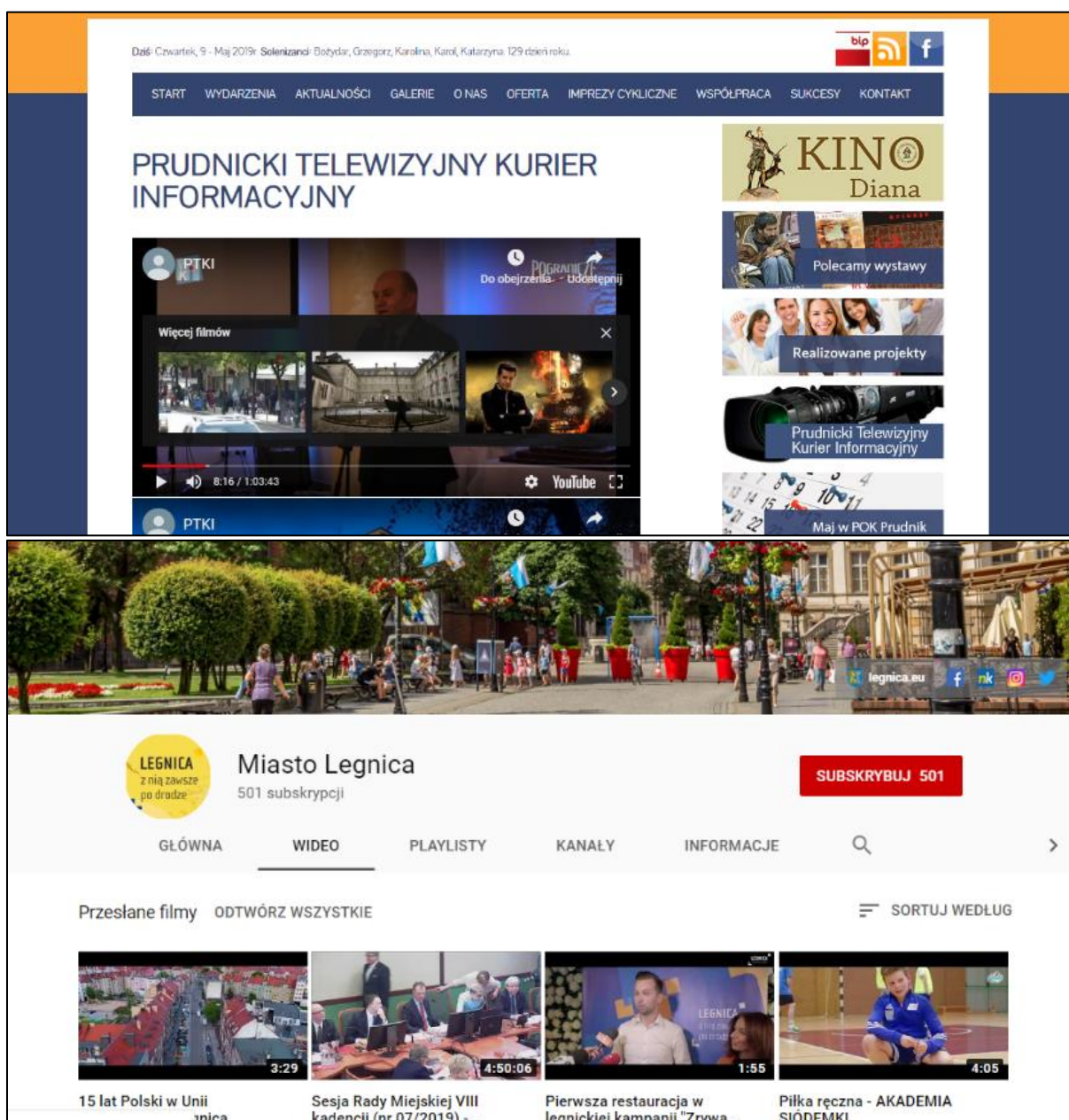
Rysunek 19. Oferta zgłoś usterkę gminy Myszków



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Myszków, <https://www.miastomyszkow.pl>, dostęp 09/05/2019

Rozwiązania techniczne oferują nam szeroki wachlarz możliwości dotarcia do odbiorców informacji. Wychodząc naprzeciw potrzebom mieszkańców wiele gmin zdecydowało się na rozwiązania dzięki którym zwykli ludzie mogą być bliżej urzędu. Coraz popularniejsze stają się prowadzenie lokalnych telewizji internetowych w serwisie YouTube na których zamieszczane są również relacje z sesji rady miasta. Internetowymi kanałami może pochwalić się m.in. gmina Legnica (woj. dolnośląskie) oraz gmina Prudnik (woj. opolskie) .

Rysunek 20. Telewizja internetowa w gminach Prudnik i Legnica

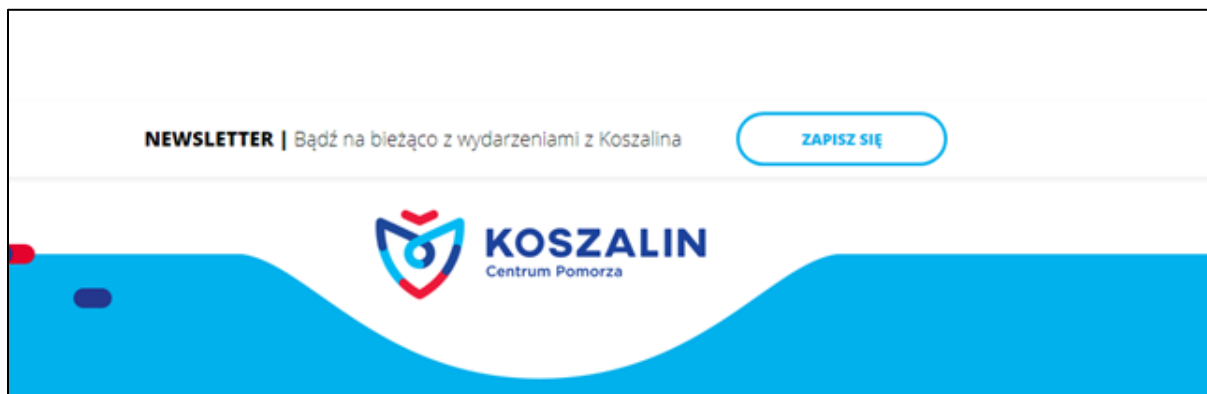


Źródło: Oficjalny portal gminy Prudnik, <https://prudnik.pl> oraz Legnica, <https://portal.legnica.eu/>, dostęp 09/05/2019



Ciekawym pomysłem jest możliwość zapisania się do miejskiego newslettera dzięki czemu dostajemy powiadomienia na skrzynkę mailową o aktualnych działaniach gminy. Takim rozwiązaniem może się pochwalić m.in. gmina Koszalin (woj. zachodnio-pomorskie) .

Rysunek 21. Newsletter gminy Koszalin



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Koszalin, <https://www.koszalin.pl/>, dostęp 09/05/2019

Coraz bardziej popularne są także aplikacje gminne, którą posiadają m.in. gmina Liszki (woj. małopolskie) , Leszno (woj. mazowieckie) , Kwidzyn (woj. pomorskie) .

Rysunek 22. Aplikacja mobilna gminy Leszno



Źródło: Oficjalny portal gminy Leszno, <https://www.leszno.pl/> , dostęp 09/05/2019

W większości gmin strona internetowa jest przygotowana z myślą o wszystkich mieszkańcach. Niektóre z gmin mogą pochwalić się jednak unikatowymi rozwiązaniami. W gminie Legnica (woj. dolnośląskie) na stronie gminy znajdziemy oferty pracy - zarówno w miejskim magistracie i jednostkach mu podległych, jak i odnośnik do ofert zatrudnienia na stronie Legnickiego Urzędu Pracy.

Rysunek 23. Ogłoszenia ofert pracy gmina Legnica



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Legnica, <https://portal.legnica.eu/>, dostęp 09/05/2019

Rozwiązanie które zasługuje na wyróżnienie według tegorocznych badaczy to lokalna karta seniora i karta dużej rodziny których posiadacze mogą korzystać ze zniżek w różnego rodzaju obiektach np. kawiarniach, sklepach, muzeach, gabinetach rehabilitacyjnych. Z karty mogą skorzystać m.in mieszkańcy gminy Oława (woj. dolnośląskie) oraz gminy Oleśnica (woj. dolnośląskie). Karta wydawana jest bezpłatnie w urzędzie miasta, na wniosek mieszkańca.

Rysunek 24. Oławska Karta Seniora gminy Oława



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Oława, <https://gminaolawa.pl>, dostęp 09/05/2019



Rysunek 25. Oferta Karty Dużej Rodziny gmina Oleśnica



Gmina Oleśnica



**KARTA DUŻEJ RODZINY  
GMINY OLEŚNICA**

Program Karta Dużej Rodziny Gminy Oleśnica  
jest adresowany do rodzin wielodzietnych, w tym zastępczych,  
zamieszkałych na terenie Gminy Oleśnica.  
Karta uprawnia do korzystania z ulg, zwolnień i preferencji oferowanych przez uczestniczące  
w programie podmioty od dnia 01.02.2018 r  
Dokumentem uprawniającym do korzystania  
z Programu Karta Dużej Rodziny Gminy Oleśnica  
jest Ogólnopolska Karta Dużej Rodziny

**PARTNERZY:**

"GIMEX" Firma Handlowa, Józef Gnych • Księgarnia, Maria Wojczek • Firma Handlowa DANEK, Bugiel Wojciech • PHU, Grzegorz Gałęzowski  
Fryzjerstwo, Wąs Renata • Sklep Spożywczo- Przemysłowy, Iwona Grzesznik • "Dach - Mat", Tomasz Krzysztofik  
Przedsiębiorstwo Handlowo- Usługowe "Jar- Bud", Jarosław Strózik • Sklep Wielobranżowy s.c., Wolniak  
P.H.U. Aneta Kowalczyk • Zakład Galwanizacyjno - Ślusarki, Tadeusz Kunaj • P.P.H.U Anna Wiśniewska • S.C. Kacper  
Mirosława Krzysztofik, H.P.U. MK Lech- Tech • P.H.U. Koja, Adamczyk Arkadiusz • "Hastor" P.H.U. Wioletta Drozda  
P.H.U. Monika Antomańczyk Sklep Spożywczo- Przemysłowy • Mięso Wędliny Bęben Regina, Bęben Janusz, Bęben Ewa s.c.  
Sklep Spożywczo- Przemysłowy, Krystyna Naborczyk • Monika Kopecka "Deja vu- Salon Mody" • KWIATEK F.H.U. Kazimierz Kwiatek



Szczegółowe informacje można uzyskać w Gminnym Ośrodku Pomocy Społecznej w Oleśnicy  
ul. Wojska Polskiego 78, Oleśnica; tel.: 71 715 68 80, 533 401 947, [www.gopsalesnica.bip.net.pl](http://www.gopsalesnica.bip.net.pl), [www.olesnica.wroc.pl/kdr](http://www.olesnica.wroc.pl/kdr)

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Oleśnica, <http://www.olesnica.wroc.pl>, dostęp 09/05/2019

## 6. Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych

*Weronika Pośniak, Arina Reuckaya, Aleksandra Sadownik*

### Wprowadzenie

Głównym celem Badania jest promowanie dobrych praktyk wśród władz gmin. Zakresem tematycznym, w ramach którego działa Zespół i wokół którego zbudowana i rozwijana jest niniejsza inicjatywa, jest komunikacja elektroniczna. Przez następujące edycje Raportu oraz przez lata działań i prac nad Badaniem wykształcił się zbiór rekomendacji, które chcielibyśmy przekazać Czytelnikom publikacji.

Tak jak w poprzednich edycjach, są one w przeznaczonym im rozdziale. Jednakże, powyższe zagadnienie ma charakter ewolucyjny i nieustannie ulega stopniowej zmianie. Ta część raportu ma na celu zwięźle zaprezentowanie rekomendacji, która jest ujęta w punktach. Treść tego rozdziału została w pełni opracowana w oparciu o rekomendacje, które od lat Zespół ma zaszczyt prezentować. Dlatego też osoby, które chciałyby zapoznać się z rekomendacjami w rozbudowanej formie zachęcamy do przeczytania analogicznego rozdziału z Raportu edycji 2016/2017- jest on całkowicie kompatybilny z rozdziałem tegorocznym. Zmiany w sposobie prezentacji rekomendacji nastąpiły, ponieważ mamy świadomość, że mocno rozbudowana forma lat ubiegłych nie była sprzyjająca w znalezieniu odbiorców wśród grona czytelników.

### Użyteczność witryn WWW

Technologie cyfrowe są jednym z głównych narzędzi rozwoju i dostępu do informacji, zapewniającym równe możliwości dla różnych kategorii ludności. Aktualnie witryna internetowa jest sposobem za pomocą którego gmina prowadzi swój dialog ze społeczeństwem. Właśnie oficjalne strony internetowe spełniają rolę podstawowego źródła kompletnej i niezawodnej informacji o działalności gmin.

- Po pierwsze oficjalne strony internetowe gmin są najbardziej pożądanymi źródłami społecznie znaczącej informacji.
- Po drugie Internet jest najskuteczniejszym nowoczesnym sposobem rozpowszechnienia informacji.

Po to, żeby przyciągnąć inwestorów należy zapewnić użyteczność witryn internetowych. Na użyteczność witryn internetowych wpływa wiele różnorodnych czynników. Najistotniejsze z nich to funkcjonalność, dostępność i użyteczność.

Przez funkcjonalność rozumie się nie tylko przestępczość niektórych funkcji, ale i ich jakość. Funkcjonalność składa się z orientacji na odbiorców, treści, terminowości i dokładności informacji oraz interaktywności.

### Łatwość obsługi witryn WWW

- Analizując kolejne edycje "Gmina na 5!", można zauważyć, że witryny internetowe ciągle się zmieniają. Niesie to za sobą korzyści dla użytkownika, ponieważ umożliwia mu dostęp do większego zakresu treści. Z drugiej strony, taki użytkownik może być przeładowany nadmiarem informacji. Priorytetem w tworzeniu witryny WWW, powinna być intuicyjność i wygoda korzystania. Ważne jest odpowiednie dopasowanie atrakcyjności wizualnej, ilości informacji oraz intuicyjności obsługi do oczekiwań użytkownika.
- Istnieją pewne zasady, których projektanci stron powinni się trzymać. Po pierwsze, ważne jest grupowanie treści w celu podzielenia grupy użytkowników i dostosować do nich informacje. Następnie, powinni kierować się zasadą intuicyjności, czyli umieszczać informacje tam, gdzie użytkownik ich się spodziewa (np. menu po lewej stronie witryny).
- Umieszczenie wyszukiwarki jest rekomendowane na górze, po prawej stronie. Ze względów praktycznych mniejsze gminy mogą korzystać z wyszukiwarki zewnętrznej (np. Google), natomiast te z najbardziej rozwiniętymi serwisami mogą tworzyć własne. Dodatkowym udogodnieniem dla użytkownika może być pogrupowanie wyników wyszukiwania na informacje stale dostępne na stronie i informacje bieżące.
- "Mapa strony" i "stopka" to elementy, które korzystnie wpływają na swobodę poruszania się po witrynie, szczególnie tej rozbudowanej. Natomiast "stopka" umożliwi znalezienie najważniejszych danych kontaktowych. Jeśli chodzi o takie elementy jak mapa strony, ikony zmieniające wielkość i kolor czcionki oraz opcje zmiany języka, rekomenduje się umieszczenie ich na górze strony.
- Coraz częściej można spotkać nietypowe i rozbudowane witryny w celu zainteresowania użytkownika. Zdecydowanie ma to swoje plusy, dzięki temu witryny przyciągają większą uwagę ze względu na ich nowoczesność i atrakcyjność. Z drugiej strony, dodatkowe treści tak naprawdę odwracają uwagę od celu wizyty na stronie. Dlatego rekomenduje się nie tylko zamieszczanie rozważnych "efektów specjalnych", ale także odpowiednio dobranej stylistyki i kolorów. Głównym celem witryny jest ułatwienie dostępu do niej, a nie wymaganie dodatkowych zasobów uwagi.
- Często spotykanym problemem są banery promocyjne, które często są zbyt duże i zakłócają czytelność strony internetowej. Tego typu problemem są także umieszczane zdjęcia, które stanowią zbyt duży obszar w stosunku do zamieszczanych informacji o wydarzeniach. Dlatego w tym przypadku rekomenduje się zamieszczenie takich elementów w sposób przyjazny użytkownikowi.
- Pojawiająca się informacja o "cookies" często utrudnia korzystanie z witryny, ponieważ wpływa na ogólny wygląd strony i ją zasłania. Ten problem w szczególności dotyczy użytkowników urządzeń mobilnych. Rekomendowane jest umieszczenie przycisku "X" tak, aby był łatwy do odnalezienia, aby w szybki i łatwy sposób móc zamknąć okienko.

## Wartość dodana witryn WWW

- Coraz częściej witryny internetowe pełnią funkcję reprezentatywną danej gminy. Dlatego zarówno władze, jak i społeczeństwo kładą co raz większy nacisk na rozwój danej strony internetowej w celu ułatwienia współpracy mieszkańców, zachęcenia większej liczby przedsiębiorców do inwestowania w dany region. Wartością dodaną serwisu internetowego Urzędu Gminy jest to, co zawiera wszystkie niezbędne informacje, które wykraczają poza podstawowe funkcje tej witryny. Dodatkowe elementy i treści witryn ułatwiają zarządzanie gminami - poprawiają komunikację między mieszkańcami/przedsiębiorcami, a Urzędem; poprawia obieg dokumentów i informacji. Wpływa to na pozytywny rozwój gminy i wzrost życia jej mieszkańców.
- Na większości odwiedzanych witryn internetowych, podstawowe informacje dotyczące danych kontaktowych i miejscowych regulacji, znajdują się na stronie głównej gminy lub całkowicie rozdzielonej oficjalnej witrynie BIP (Biuletyn Informacji Publicznej). Gminy realizujące podstawowe minimum prawne decydują się wyłącznie na przygotowanie BIP, co zazwyczaj nie jest wystarczające dla odbiorcy. Najczęściej obecnie stosowanym rozwiązaniem jest odsyłanie użytkownika z jednego do drugiego serwisu. Ze względu na duże różnice między wyglądem obu witryn prowadzi to do niespójności w użytkowaniu gminnych portali. Rekomenduję się, aby obie witryny były ujednolicone poprzez zastosowanie takich samych layoutów, nawigacji oraz organizacji treści. Taka zmiana pozwoli na płynne przechodzenie między dwoma witrynami i zniweluje dodatkowe zamieszanie.
- Rekomenduje się, aby administratorzy witryn pamiętali o konieczności zachowania umiaru i spójności w projektowaniu. Strony internetowe powinny być jasne i przejrzyste dla każdego odbiorcy. Zachęca się do współpracy i otwartości na doświadczenia innych gmin. Tego rodzaju dobre praktyki, czyli elementy i treści witryn pozytywnie wpływające na rozwój społeczno-gospodarczy gminy, zostały przedstawione w niniejszym opracowaniu oraz w poprzednich edycjach badania „Gmina na 5!”.
- W celu ułatwienia współpracy z przedsiębiorcami/inwestorami rekomenduję się utworzenie dodatkowej zakładki, która będzie wyłącznie przeznaczona dla tej grupy odbiorców. Jest to najważniejszy punkt dla najmniejszych i najmłodszych przedsiębiorstw, które znajdują informacje dotyczące „jak założyć przedsiębiorstwo” oraz poradniki z zakresu podstaw zarządzania (zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwem). Natomiast dla zewnętrznych inwestorów (pochodzący spoza gminy) atrakcyjnym elementem witryny jest baza potencjalnych lokalizacji (mapa z umieszczonymi zdjęciami nieruchomości przeznaczonych do sprzedaży lub wynajęcia). Baza tych lokalizacji jest jednym z czynników mających wpływ na wybór gminy, w której zainwestuje przedsiębiorca, co ma bezpośredni wpływ na rozwój gminy.
- Istotnym elementem zakładki dla inwestorów jest baza lokalnych przedsiębiorstw, baza noclegowa oraz logistyczna. Dzięki informacjom dotyczącym o gęstości i rozbudowaniu sieci transportowej, może przyczynić się do przyciągnięcia większej liczby potencjalnych przedsiębiorców z bardziej rozbudowanymi łańcuchami dostaw. Dostarczają one między innymi informacje o potencjalnych kontrahentach i konkurentach, a zatem służą ocenie konkurencyjności lokalnego rynku.
- Zarówno przedsiębiorcy, jak i reszta społeczeństwa może być zainteresowana informacjami dotyczącymi kalendarium i aktualnościami. Różne wydarzenia prowadzone w obrębie gminy, mogą mieć zarówno plusy dla mieszkańców, jak i przedsiębiorstw (np. piknik miejski jest

dobrym miejscem dla spędzenia wolnego czasu mieszkańców, a dla inwestora miejscem, gdzie wypromuje/sprzedaje swój produkt). Ponadto witryna powinna umożliwiać zamieszczanie ogłoszeń o prowadzonych rekrutacjach, co ułatwiłoby komunikację przedsiębiorców z osobami poszukującymi pracy.

- Rekomenduje się w tworzeniu witryny uwzględnienie, jak największej ilości wartości dodatnich, które zostały zidentyfikowane 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.
- Elementem ułatwiającym kontakt interesariuszy z Urzędem i promowaniem gminy może być konto na portalach społecznościowych takich jak Facebook, YouTube czy Twitter, utworzenie newslettera lub zamieszczenie w serwisie aktualności dla mieszkańców i przedsiębiorców. Do najbardziej innowacyjnych rozwiązań zalicza się chatbot, dzięki któremu w ciągu kilku sekund zainteresowany otrzymuje odpowiedź.
- Witryny internetowe mogą zredukować procedury do minimum i stworzyć ułatwienia dla interesariuszy w postaci elektronicznych biur obsługi klientów lub elektronicznych informatorów. Rozważając kwestie elementów budujących społeczeństwo jakości obsługi interesantów oraz e-konsultacje społeczne.
- Zarówno ważnym elementem serwisu jest informator zawierający zakres zarządzania gminą, dane statystyczne i finansowe. Powinny zostać przedstawione w taki sposób, aby odróżniały jednostkę od pozostałych i zachęciły interesariuszy.

### Rekomendacje – mailing

- Celem badania, za pomocą korespondencji elektronicznej było sprawdzenie jakości i szybkości odpowiedzi Urzędów Gmin oraz gotowości do współpracy z potencjalnymi inwestorami. Badanie polegało na wysłaniu do badanych jednostek samorządu terytorialnego, standardowego listu elektronicznego oraz ocenienie ewentualnej odpowiedzi.
- W badaniu zostały wyróżnione 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 badacza terminie (5)
  - > Zachęcenie interesantów do dalszego kontaktu (6)
- Przyjęty przez badaczy racjonalny czas nadesłania odpowiedzi wynosił dwa tygodnie (14 dni).
- Brak odpowiedzi ze strony urzędu (1) oznacza całkowite zignorowanie interesanta, który mógłby być potencjalnym inwestorem, który przyniósłby gminie i jej mieszkańcom korzyści. Jest to znak dla inwestorów, aby nie inwestowali w daną gminę. Dlatego też rekomenduje się utworzenie specjalnej komórki (w przypadku większych gmin), która odpowiadałaby za utrzymanie kontaktu z inwestorami lub powierzenie obsługi skrzynki konkretnym i pojedynczym urzędnikom, którzy mogliby wykonywać także inne zadania, w przypadku mniejszych gmin. Istotnym elementem w tym jest podanie w mailu danych osobowych wraz z kontaktem, aby ułatwić komunikację.



- Kolejnym typem zachowania urzędników jest udzielenie odpowiedzi, iż Urząd Gminy nie jest właściwym adresatem korespondencji w danej sprawie (2). Tego typu odpowiedź nie zachęca inwestorów do wspierania lokalnej gospodarki gminy, co naraża ją na spadek atrakcyjności inwestycyjnej, dlatego też rekomendowane jest bardziej aktywne podejście do potencjalnych inwestorów.
- Zbyt długi okres odpowiedzi na kontakt ze strony potencjalnych inwestorów (3) może również mieć kluczowe znaczenie w przyciągnięciu nowych potencjalnych przedsiębiorstw. Wydłużony czas odpowiedzi może wpłynąć na skrócenie okresu przygotowania inwestycji i wiązać się z podwyższonymi kosztami projektu oraz wydłużeniem okresu jego wdrażania. Ponadto szybka reakcja Urzędu może świadczyć o zaangażowaniu w projekt, co sprzyja tworzeniu przyjaznego klimatu dla inwestycji.
- Należy nawiązać w odpowiedzi do każdego poruszonego przez potencjalnego inwestora problemu w sposób jak najbardziej użyteczny dla odbiorcy. W przypadku problemów z odpowiedzią również należy poinformować o tym interesanta.
- W sytuacji, gdy w udzielenie odpowiedzi jest zaangażowanych więcej niż jeden urzędnik, należy uprzedzić adresata o spodziewanych przyszłych mailach. W tym wypadku istotne jest wskazanie osoby odpowiedzialnej za kontakt z inwestorami, która będzie to koordynować korespondencję.
- Modelowe i rekomendowane zachowanie urzędników to sprawne nawiązanie kontaktu z potencjalnym inwestorem, odniesienie się do każdego poruszonego problemu oraz podanie pełnych danych kontaktowych.
- Szczególnym atutem pod kątem zachowania urzędników w korespondencji mailowej jest tworzenie wartości dodanej i pozytywnego wizerunku gminy. Można to osiągnąć za pomocą używania dodatkowych, uniwersalnych i zwięzłych form grzecznościowych, które tworzą pozytywny klimat korespondencji.
- Należy pamiętać, że aby zapobiec dużej ilości pytań ze strony inwestorów należy umieścić dużą część uniwersalnych treści na witrynie internetowej. Dobrze przygotowany serwis internetowy skraca okres pozyskania informacji, a tym samym tworzy pozytywny wizerunek gminy w oczach inwestora.

---

## 7. Podsumowanie

*Justyna Pidanty*

W edycji 2018/19 przebadano 634 gminy, a 652 jednostek (biorąc pod uwagę podział miasta stołecznego Warszawy na 18 dzielnic). Były to gminy klasy A oraz B wg rankingu PAI tworzonego przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Badanie przeprowadzono w sposób analogiczny i porównywalny z edycjami z wcześniejszych lat. Było ono dwuetapowe - w pierwszym etapie badano użyteczność oficjalnych witryn internetowych dla użytkowników (w głównej mierze potencjalnych przedsiębiorców oraz inwestorów). Drugim elementem badania było badanie odpowiedzi gmin na zapytania mailowe - w językach polskim i angielskim.

Metodyka badania mailingu uległa lekkiej zmianie w stosunku do ubiegłorocznej edycji. Zachowane pozostały kategorie oceny oraz zestaw pytania. Jedną zmianą była punktacja, którą poszerzoną o punktacje dla automatycznej odpowiedzi - autorespondent. W tej części badania analizowano pierwszy kontakt z Urzędem. Z uwagi na kwestie techniczne nie było możliwe prowadzenie dłuższej korespondencji z poszczególnymi gminami. Tak jak w zeszłorocznej edycji przygotowaliśmy po kilka wersji wiadomości w języku polskim i angielskim. Pozwoliło to zachować porównywalność, a równocześnie zwiększyć poziom maskowania Badania, zmniejszając ryzyko jego wykrycia.

Na podstawie najbardziej obiektywnych i miarodajnych ocen mailingu oraz Oceny Witryn Internetowych wyznaczono Ranking "Gmina na 5!" - tj. grupę gmin o ponadprzeciętnych wynikach. Gminom, które po raz trzeci z rzędu zostały wyróżnione przyznano wyróżnienie specjalne "Złotą Gminę na 5!". Wyróżnień tych było dziesięć, dla gmin: Gdynia, Człuchów, Poniatowa, Czerwonak, Gdańsk, Targówek, Grodzisk Mazowiecki, Rydułtowy, Złotów i Poznań.

W wśród ocenionych gmin można zauważyć w większości gminy, które od kilku już edycji były wysoko oceniane. Względem całej zbiorowości przebadanych jednostek zauważyć można, iż poziom wzrósł. Zdaniem Badaczy, gminy przywiązują dużą uwagę do ich prezencji w Internecie, dlatego starają się, żeby strony internetowe były czytelne, użyteczne oraz łatwe w obsłudze. Z roku na rok zaobserwować można coraz większy wpływ bieżących trendów projektowania stron www na serwisy gminne. Trendy te prowadzą do upraszczania struktury stron i bardziej przejrzystej nawigacji.

Wzorem lat ubiegłych – w czasie badania zidentyfikowano dobre praktyki, których wybrane przykłady zaprezentowano w ramach Raportu. Badacze wskazali w głównej mierze praktyki związane z tworzeniem przyjaznego klimatu proinwestycyjnego i proprzedsiębiorczego, jak również związane efektywną prezentacją informacji z wykorzystaniem przejrzystych i wygodnych narzędzi.

Jak co roku staramy się, że raport był skondensowany i uproszczony w celu lepszej dostępności dla szerokiego grona użytkowników. Należy wziąć pod uwagę, że wartość badawczą mają nie tylko pojedyncze edycje Badania, ale również zbiory danych z wcześniejszych lat. Dane te są co roku aktualizowane, a ich zasób jest powiększany. Porównanie danych zebranych na przestrzeni kilku poprzednich edycji również może być tematem pogłębionego badania, które ukaże długookresowe trendy w zmianie podejścia polskich gmin do oferowania usług drogą cyfrową.





---

## Spis rysunków

|  |    |
|--|----|
| Rysunek 1. Memorandum gminy Gdyna .....  | 46 |
| Rysunek 2. Wydział Analiz w Urzędzie Miasta Rybnik.....                            | 47 |
| Rysunek 3. Kalendarium Przedsiębiorcy gminy Wągrowiec.....                         | 48 |
| Rysunek 4. Platforma zakupowa gminy Sieraków .....                                 | 48 |
| Rysunek 5. Przewodnik Przedsiębiorcy w gminie Wielka Wieś.....                     | 49 |
| Rysunek 6. Poradnik Przedsiębiorcy gminy Wielka Wieś .....                         | 50 |
| Rysunek 7. Baner „Jastrzębskiej karty przedsiębiorcy” .....                        | 50 |
| Rysunek 8. Plakat jednego ze spotkań cyklu „Śniadania dla biznesu” .....           | 51 |
| Rysunek 9. Aktualności Biznesowe na stronie Nowej Dęby .....                       | 52 |
| Rysunek 10. Gdańska Karta Turysty .....  | 52 |
| Rysunek 11. Aplikacji Szczytno, Ziemia Szczycieńska .....                          | 53 |
| Rysunek 12. Strona główna Obuwniczego Szlaku gminy Krapkowice.....                 | 53 |
| Rysunek 13. Witryna internetowa gminy Liszki - produkty regionalne.....            | 54 |
| Rysunek 14. Strona główna portalu turysty Buska - Zdrój .....                      | 54 |
| Rysunek 15. Trasy questingowe w Radziejowicach.....                                | 55 |
| Rysunek 16. Oferta skorzystania z usług tłumacza w urzędzie gminy Ząbki .....      | 56 |
| Rysunek 17. Strona główna gminy Ostrowiec Świętokrzyski w wersji kontrastowej..... | 56 |
| Rysunek 18. Pytania do Burmistrza gminy Milanówek .....                            | 57 |
| Rysunek 19. Oferta zgłoś usterkę gminy Myszków .....                               | 57 |
| Rysunek 20. Telewizja internetowa w gminach Prudnik i Legnica .....                | 58 |
| Rysunek 21. Newsletter gminy Koszalin.....   | 59 |
| Rysunek 22. Aplikacja mobilna gminy Leszno .....                                   | 59 |
| Rysunek 23. Ogłoszenia ofert pracy gmina Legnica .....                             | 60 |
| Rysunek 24. Oławska Karta Seniora gminy Oława .....                                | 60 |
| Rysunek 25. Oferta Karty Dużej Rodziny gmina Oleśnica.....                         | 61 |

## Spis tabel

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2018/19) .....   | 11 |
| Tabela 2. Oznaczenie województw w raporcie "Gmina na 5!" (2018/19). .....                | 12 |
| Tabela 3. Wyniki badania w obszarze wersji obcojęzycznych (2018/19). .....               | 29 |
| Tabela 4. Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim. ....                              | 34 |
| Tabela 5. Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim.....                            | 36 |
| Tabela 6. Metodyka oceny witryn internetowych .....                                      | 40 |
| Tabela 7. Metodyka oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku polskim. ....          | 41 |
| Tabela 8. Metodyka oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku angielskim.....        | 41 |
| Tabela 9. Ranking gmin wyróżnionych tytułem „Gmina na 5!” oraz „Złota Gmina na 5!” ..... | 43 |
| Tabela 10. Gminy nagrodzone tytułem „Gmina na 5!” w podziale na województwa. ....        | 44 |

## Spis wykresów

|   |    |
|---|----|
| Wykres 1. Udział gmin klasy A i klasy B wśród wszystkich badanych (2018/19). .....        | 13 |
| Wykres 2. Udział gmin z poszczególnych województw wśród ogółu zbadanych (2018/19).....    | 13 |
| Wykres 3. Udział gmin klasy A oraz klasy B w poszczególnych województwach (2018/19).....  | 14 |
| Wykres 4. Zmiany w liczebności badanych gmin klas A oraz B w podziale na województwa..... | 15 |
| Wykres 5. Zmiany w liczebności badanych gmin ogółem (2018/19). .....                      | 15 |
| Wykres 6. Porównanie liczebności gmin ogółem w edycjach 2017/18 oraz 2018/19. ....        | 16 |
| Wykres 7. Liczba badanych kryteriów w edycjach od 2013 do 2018/19. ....                   | 21 |
| Wykres 8. Ocena witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B (2018/19).....       | 23 |
| Wykres 9. Ocena witryn internetowych z podziałem na klasy A oraz B (2018/19).....         | 24 |
| Wykres 10. Porównanie oceny witryn internetowych w edycji 2017/18 z edycją 2018/19. ....  | 25 |
| Wykres 11. Odpowiedzi na korespondencję w języku polskim.....                             | 33 |
| Wykres 12. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim. ....         | 34 |
| Wykres 13. Odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim. ....                         | 36 |
| Wykres 14. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku angielskim. ....      | 36 |

Grafiki wykorzystane do stworzenia ilustracji na okładce pochodzą z domeny publicznej

## 8. Aneks

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

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

| Nazwa gminy              | Województwo        | Klasa | Ocena witryn internetowych | Ocena maili w języku polskim | Ocena maili w języku angielskim | Ocena ogółem |
|--------------------------|--------------------|-------|----------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------|
|                          |                    |       | 15                         | 15                           | 15                              | 45           |
| Czerwonak (2)            | WIELKOPOLSKIE      | A     | 8,5                        | 13                           | 11                              | 32,5         |
| Człuchów (1)             | POMORSKIE          | A     | 8                          | 13                           | 13                              | 34           |
| Gdańsk (1)               | POMORSKIE          | A     | 10                         | 7                            | 13                              | 30           |
| Gdynia (1)               | POMORSKIE          | A     | 14                         | 11                           | 11                              | 36           |
| Grodzisk Mazowiecki (3)  | MAZOWIECKIE        | A     | 10                         | 7                            | 11                              | 28           |
| Poniatowa (3)            | LUBELSKIE          | B     | 5,5                        | 13                           | 15                              | 33,5         |
| Poznań (1)               | WIELKOPOLSKIE      | A     | 9,5                        | 9                            | 9                               | 27,5         |
| Rydułtowy (1)            | ŚLĄSKIE            | A     | 12                         | 7                            | 9                               | 28           |
| Targówek (8)             | MAZOWIECKIE        | A     | 10,5                       | 11                           | 7                               | 28,5         |
| Złotów (1)               | WIELKOPOLSKIE      | A     | 10                         | 11                           | 7                               | 28           |
| Andrychów (3)            | MAŁOPOLSKIE        | A     | 12                         | 13                           | 0                               | 25           |
| Bełchatów (1)            | ŁÓDZKIE            | A     | 10                         | 11                           | 5                               | 26           |
| Bielawa (1)              | DOLNOŚLĄSKIE       | A     | 12                         | 11                           | 0                               | 23           |
| Bolesławiec (1)          | DOLNOŚLĄSKIE       | A     | 11                         | 13                           | 0                               | 24           |
| Brodnica (1)             | KUJAWSKO-POMORSKIE | A     | 11                         | 13                           | 0                               | 24           |
| Ciechanów (1)            | MAZOWIECKIE        | A     | 13                         | 11                           | 0                               | 24           |
| Dębno (3)                | ZACHODNIOPOMORSKIE | B     | 12                         | 7                            | 5                               | 24           |
| Godów (2)                | ŚLĄSKIE            | B     | 10                         | 9                            | 13                              | 32           |
| Gorzów Wielkopolski (1)  | LUBUSKIE           | A     | 10                         | 11                           | 9                               | 30           |
| Kobyłka (1)              | MAZOWIECKIE        | A     | 12                         | 15                           | 0                               | 27           |
| Kostrzyn (3)             | WIELKOPOLSKIE      | A     | 14                         | 13                           | 0                               | 27           |
| Kościerzyna (1)          | POMORSKIE          | A     | 7                          | 11                           | 5                               | 23           |
| Kraków (1)               | MAŁOPOLSKIE        | A     | 13                         | 9                            | 7                               | 29           |
| Łączna (2)               | ŚWIĘTOKRZYSKIE     | B     | 7                          | 13                           | 13                              | 33           |
| Łomża (1)                | PODLASKIE          | A     | 12                         | 9                            | 7                               | 28           |
| Nowa Ruda (1)            | DOLNOŚLĄSKIE       | A     | 9,5                        | 13                           | 7                               | 29,5         |
| Ochota (8)               | MAZOWIECKIE        | A     | 7                          | 8,5                          | 11                              | 26,5         |
| Oława (1)                | DOLNOŚLĄSKIE       | A     | 9                          | 15                           | 0                               | 24           |
| Opole (1)                | OPOLSKIE           | A     | 12                         | 11                           | 0                               | 23           |
| Piotrków Trybunalski (1) | ŁÓDZKIE            | A     | 8                          | 15                           | 0                               | 23           |
| Pobiedziska (3)          | WIELKOPOLSKIE      | B     | 11                         | 13                           | 0                               | 24           |
| Praga-Północ (8)         | MAZOWIECKIE        | A     | 9                          | 9                            | 7                               | 25           |
| Pruszków (1)             | MAZOWIECKIE        | A     | 11                         | 13                           | 0                               | 24           |
| Radlin (1)               | ŚLĄSKIE            | A     | 11                         | 13                           | 5                               | 29           |
| Rypin (1)                | KUJAWSKO-POMORSKIE | A     | 10,5                       | 13                           | 0                               | 23,5         |
| Rzeszów (1)              | PODKARPACKIE       | A     | 10                         | 13                           | 0                               | 23           |
| Siemiatycze (1)          | PODLASKIE          | B     | 11,5                       | 13                           | 5                               | 29,5         |

|                          |                     |   |      |     |     |      |
|--------------------------|---------------------|---|------|-----|-----|------|
| Sochaczew (1)            | MAZOWIECKIE         | A | 8,5  | 9   | 7   | 24,5 |
| Tarnobrzeg (1)           | PODKARPACKIE        | A | 12   | 11  | 0   | 23   |
| Tarnów (1)               | MAŁOPOLSKIE         | A | 11   | 15  | 9   | 35   |
| Wągrowiec (1)            | WIELKOPOLSKIE       | A | 12   | 11  | 0   | 23   |
| Włocławek (1)            | KUJAWSKO-POMORSKIE  | A | 9    | 13  | 11  | 33   |
| Zabrze (1)               | ŚLĄSKIE             | A | 11   | 13  | 9   | 33   |
| Zbąszynek (3)            | LUBUSKIE            | B | 10   | 13  | 0   | 23   |
| Zduńska Wola (1)         | ŁÓDZKIE             | A | 12   | 11  | 0   | 23   |
| Zebrzydowice (2)         | ŚLĄSKIE             | A | 10   | 15  | 0   | 25   |
| Zielona Góra (1)         | LUBUSKIE            | A | 8    | 13  | 5   | 26   |
| Żagań (1)                | LUBUSKIE            | A | 12   | 11  | 0   | 23   |
| Żoliborz (8)             | MAZOWIECKIE         | A | 12   | 11  | 0   | 23   |
| Aleksandrów Kujawski (1) | KUJAWSKO-POMORSKIE  | B | 7    | 0   | 0   | 7    |
| Aleksandrów Łódzki (3)   | ŁÓDZKIE             | A | 7    | 2,5 | 0,5 | 10   |
| Alwernia (3)             | MAŁOPOLSKIE         | B | 10   | 11  | 0   | 21   |
| Andrespol (2)            | ŁÓDZKIE             | A | 5    | 0   | 0   | 5    |
| Augustów (1)             | PODLASKIE           | B | 9    | 0   | 0   | 9    |
| Babimost (3)             | LUBUSKIE            | B | 9    | 0   | 0   | 9    |
| Baranów (2)              | WIELKOPOLSKIE       | B | 9    | 0   | 0   | 9    |
| Barcin (3)               | KUJAWSKO-POMORSKIE  | B | 9    | 0   | 3   | 12   |
| Barlinek (3)             | ZACHODNIOPOMORSKIE  | B | 9    | 9   | 0   | 18   |
| Bartoszyce (1)           | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 8    | 0   | 0   | 8    |
| Bemowo (8)               | MAZOWIECKIE         | A | 7    | 9   | 0   | 16   |
| Besko (2)                | PODKARPACKIE        | B | 10   | 0   | 0   | 10   |
| Bestwina (2)             | ŚLĄSKIE             | A | 10   | 0   | 0   | 10   |
| Będzin (1)               | ŚLĄSKIE             | A | 11,5 | 0   | 0   | 11,5 |
| Biała Podlaska (1)       | LUBELSKIE           | A | 12   | 0   | 0   | 12   |
| Białe Błota (2)          | KUJAWSKO-POMORSKIE  | B | 10   | 0,5 | 0   | 10,5 |
| Białobrzegi (2)          | PODKARPACKIE        | B | 11   | 9   | 0   | 20   |
| Białobrzegi (3)          | MAZOWIECKIE         | B | 10,5 | 0   | 0   | 10,5 |
| Białogard (1)            | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 9    | 0   | 0   | 9    |
| Białołęka (8)            | MAZOWIECKIE         | A | 12   | 9   | 0   | 21   |
| Białystok (1)            | PODLASKIE           | A | 11   | 5   | 0   | 16   |
| Bielany (8)              | MAZOWIECKIE         | A | 7    | 7   | 5   | 19   |
| Bielsk Podlaski (1)      | PODLASKIE           | B | 11   | 3   | 0   | 14   |
| Bielsko-Biała (1)        | ŚLĄSKIE             | A | 11   | 5   | 0   | 16   |
| Bieruń (1)               | ŚLĄSKIE             | A | 10   | 7   | 0   | 17   |
| Biesiekierz (2)          | ZACHODNIOPOMORSKIE  | B | 8    | 0   | 0   | 8    |
| Biłgoraj (1)             | LUBELSKIE           | A | 10   | 5   | 5   | 20   |
| Błonie (3)               | MAZOWIECKIE         | A | 11   | 5   | 0   | 16   |
| Bobrowniki (2)           | ŚLĄSKIE             | A | 8    | 0   | 0   | 8    |
| Bochnia (1)              | MAŁOPOLSKIE         | A | 10   | 11  | 0   | 21   |
| Bochnia (2)              | MAŁOPOLSKIE         | A | 11   | 0   | 0   | 11   |
| Bogatynia (3)            | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 6    | 0   | 0   | 6    |
| Boguchwała (3)           | PODKARPACKIE        | A | 10   | 7   | 0   | 17   |

## Aneks

|                          |                     |   |     |    |   |      |
|--------------------------|---------------------|---|-----|----|---|------|
| Boguszów-Gorce (1)       | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 11  | 7  | 0 | 18   |
| Bojszowy (2)             | ŚLĄSKIE             | B | 7   | 11 | 0 | 18   |
| Bolesław (2)             | MAŁOPOLSKIE         | A | 9   | 0  | 0 | 9    |
| Bolesławiec (2)          | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 11  | 7  | 0 | 18   |
| Boronów (2)              | ŚLĄSKIE             | B | 10  | 5  | 0 | 15   |
| Braniewo (1)             | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | B | 9   | 7  | 0 | 16   |
| Brańsk (1)               | PODLASKIE           | B | 7   | 0  | 0 | 7    |
| Brwinów (3)              | MAZOWIECKIE         | A | 9   | 0  | 0 | 9    |
| Brzeg (1)                | OPOLSKIE            | A | 10  | 7  | 0 | 17   |
| Brzeg Dolny (3)          | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 2   | 0  | 0 | 2    |
| Brzesko (3)              | MAŁOPOLSKIE         | B | 11  | 0  | 0 | 11   |
| Brzeszcze (3)            | MAŁOPOLSKIE         | A | 8   | 0  | 0 | 8    |
| Brzeziny (1)             | ŁÓDZKIE             | B | 6   | 0  | 0 | 6    |
| Buczkowice (2)           | ŚLĄSKIE             | A | 2   | 0  | 0 | 2    |
| Buk (3)                  | WIELKOPOLSKIE       | B | 8   | 7  | 0 | 15   |
| Bukowno (1)              | MAŁOPOLSKIE         | A | 2   | 0  | 0 | 2    |
| Busko-Zdrój (3)          | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | B | 11  | 0  | 0 | 11   |
| Bydgoszcz (1)            | KUJAWSKO-POMORSKIE  | A | 9,5 | 0  | 0 | 9,5  |
| Bytom (1)                | ŚLĄSKIE             | A | 10  | 7  | 0 | 17   |
| Bytów (3)                | POMORSKIE           | B | 10  | 9  | 0 | 19   |
| Chełm (1)                | LUBELSKIE           | A | 3   | 0  | 0 | 3    |
| Chełm Śląski (2)         | ŚLĄSKIE             | A | 3   | 0  | 0 | 3    |
| Chełmek (3)              | MAŁOPOLSKIE         | A | 5   | 0  | 0 | 5    |
| Chełmno (1)              | KUJAWSKO-POMORSKIE  | A | 6   | 7  | 0 | 13   |
| Chełmża (1)              | KUJAWSKO-POMORSKIE  | A | 7   | 0  | 0 | 7    |
| Chęciny (3)              | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | B | 8   | 0  | 0 | 8    |
| Chocianów (3)            | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 0   | 0  | 0 | 0    |
| Chodzież (1)             | WIELKOPOLSKIE       | A | 8   | 7  | 0 | 15   |
| Chojnice (1)             | POMORSKIE           | A | 7   | 0  | 0 | 7    |
| Chojnów (1)              | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 5   | 0  | 0 | 5    |
| Chorzów (1)              | ŚLĄSKIE             | A | 11  | 7  | 0 | 18   |
| Chrzanów (3)             | MAŁOPOLSKIE         | A | 10  | 7  | 0 | 17   |
| Chrzastowice (2)         | OPOLSKIE            | B | 8   | 0  | 0 | 8    |
| Chybie (2)               | ŚLĄSKIE             | A | 8   | 0  | 0 | 8    |
| Ciechocinek (1)          | KUJAWSKO-POMORSKIE  | A | 9   | 0  | 0 | 9    |
| Cieszyn (1)              | ŚLĄSKIE             | A | 7   | 3  | 0 | 10   |
| Czarna (2)               | PODKARPACKIE        | B | 4   | 9  | 0 | 13   |
| Czarnków (1)             | WIELKOPOLSKIE       | A | 8   | 0  | 0 | 8    |
| Czechowice-Dziedzice (3) | ŚLĄSKIE             | A | 6   | 0  | 0 | 6    |
| Czeladź (1)              | ŚLĄSKIE             | A | 6   | 0  | 0 | 6    |
| Czernica (2)             | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 7   | 7  | 0 | 14   |
| Czernichów (2)           | ŚLĄSKIE             | B | 7   | 0  | 0 | 7    |
| Czerwieńsk (3)           | LUBUSKIE            | B | 6   | 0  | 0 | 6    |
| Częstochowa (1)          | ŚLĄSKIE             | A | 8,5 | 7  | 0 | 15,5 |
| Czosnów (2)              | MAZOWIECKIE         | A | 9   | 0  | 0 | 9    |

|                         |                     |   |      |    |   |      |
|-------------------------|---------------------|---|------|----|---|------|
| Darłowo (1)             | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 3    | 0  | 0 | 3    |
| Dąbrowa Górnicza (1)    | ŚLĄSKIE             | A | 5    | 9  | 0 | 14   |
| Dąbrowa Tarnowska (3)   | MAŁOPOLSKIE         | B | 11   | 0  | 0 | 11   |
| Dębica (1)              | PODKARPACKIE        | A | 11,5 | 7  | 0 | 18,5 |
| Dębica (2)              | PODKARPACKIE        | A | 11   | 0  | 0 | 11   |
| Dęblin (1)              | LUBELSKIE           | A | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Dębno (2)               | MAŁOPOLSKIE         | B | 7    | 9  | 0 | 16   |
| Dębowiec (2)            | ŚLĄSKIE             | B | 8    | 3  | 0 | 11   |
| Długotłęka (2)          | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 6    | 0  | 0 | 6    |
| Dobczyce (3)            | MAŁOPOLSKIE         | A | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Dobra (Szczecińska) (2) | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 7    | 0  | 0 | 7    |
| Dobrzeń Wielki (2)      | OPOLSKIE            | A | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Dopiewo (2)             | WIELKOPOLSKIE       | A | 9    | 9  | 0 | 18   |
| Drawsko Pomorskie (3)   | ZACHODNIOPOMORSKIE  | B | 11   | 0  | 0 | 11   |
| Duszniki (2)            | WIELKOPOLSKIE       | B | 8    | 13 | 0 | 21   |
| Duszniki-Zdrój (1)      | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 6,5  | 11 | 0 | 17,5 |
| Dywity (2)              | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | B | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Działdowo (1)           | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 10   | 5  | 0 | 15   |
| Dzierżoniów (1)         | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 12   | 9  | 0 | 21   |
| Dziwnów (3)             | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 10   | 7  | 0 | 17   |
| Elbląg (1)              | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 10   | 0  | 7 | 17   |
| Ełk (1)                 | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 12   | 9  | 0 | 21   |
| Garwolin (1)            | MAZOWIECKIE         | A | 9    | 7  | 0 | 16   |
| Gierałtowice (2)        | ŚLĄSKIE             | B | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Gietrzwałd (2)          | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | B | 7    | 0  | 0 | 7    |
| Giżycko (1)             | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 10   | 7  | 0 | 17   |
| Gliwice (1)             | ŚLĄSKIE             | A | 9    | 9  | 0 | 18   |
| Głogów (1)              | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 6    | 7  | 0 | 13   |
| Głogów (2)              | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 5    | 0  | 0 | 5    |
| Głogów Małopolski (3)   | PODKARPACKIE        | B | 12   | 9  | 0 | 21   |
| Głowno (1)              | ŁÓDZKIE             | B | 8    | 5  | 0 | 13   |
| Głusk (2)               | LUBELSKIE           | B | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Gniezno (1)             | WIELKOPOLSKIE       | A | 11   | 0  | 0 | 11   |
| Goczałkowice-Zdrój (2)  | ŚLĄSKIE             | A | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Gogolin (3)             | OPOLSKIE            | A | 7,5  | 0  | 0 | 7,5  |
| Goleniów (3)            | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Goleszów (2)            | ŚLĄSKIE             | B | 8    | 9  | 0 | 17   |
| Golub-Dobrzyń (1)       | KUJAWSKO-POMORSKIE  | A | 10,5 | 0  | 0 | 10,5 |
| Gorlice (1)             | MAŁOPOLSKIE         | A | 10   | 3  | 0 | 13   |
| Gorzycy MZ(2)           | PODKARPACKIE        | B | 13   | 0  | 0 | 13   |
| Gorzycy PK(2)           | ŚLĄSKIE             | B | 4    | 7  | 0 | 11   |
| Gostynin (1)            | MAZOWIECKIE         | B | 7    | 3  | 0 | 10   |
| Gostyń (3)              | WIELKOPOLSKIE       | A | 10,5 | 7  | 0 | 17,5 |
| Gościno (3)             | ZACHODNIOPOMORSKIE  | B | 6    | 0  | 0 | 6    |
| Góra (3)                | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 7    | 7  | 0 | 14   |

## Aneks

|                            |                     |   |      |    |     |      |
|----------------------------|---------------------|---|------|----|-----|------|
| Góra Kalwaria (3)          | MAZOWIECKIE         | B | 9    | 0  | 0   | 9    |
| Górowo Iławeckie (1)       | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 4    | 0  | 0   | 4    |
| Grajewo (1)                | PODLASKIE           | B | 10   | 11 | 0   | 21   |
| Granowo (2)                | WIELKOPOLSKIE       | A | 6    | 0  | 0   | 6    |
| Grębocice (2)              | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 6    | 0  | 0   | 6    |
| Grodzisk Wielkopolski (3)  | WIELKOPOLSKIE       | B | 7    | 11 | 0   | 18   |
| Grójec (3)                 | MAZOWIECKIE         | A | 5,5  | 6  | 0   | 11,5 |
| Grudziądz (1)              | KUJAWSKO-POMORSKIE  | A | 9    | 5  | 0   | 14   |
| Gryfino (3)                | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 7    | 9  | 0   | 16   |
| Gryfów Śląski (3)          | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 5    | 0  | 0   | 5    |
| Gubin (1)                  | LUBUSKIE            | A | 10   | 3  | 0   | 13   |
| Hajnówka (1)               | PODLASKIE           | A | 10   | 0  | 0   | 10   |
| Halinów (3)                | MAZOWIECKIE         | A | 5    | 9  | 0   | 14   |
| Hażlach (2)                | ŚLĄSKIE             | B | 7    | 0  | 0   | 7    |
| Herby (2)                  | ŚLĄSKIE             | B | 7    | 0  | 0   | 7    |
| Hrubieszów (1)             | LUBELSKIE           | B | 10   | 0  | 0   | 10   |
| Ĺawa (1)                   | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 8    | 4  | 0   | 12   |
| Ĺawa (2)                   | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | B | 8    | 5  | 0   | 13   |
| Imielin (1)                | ŚLĄSKIE             | A | 6    | 0  | 0   | 6    |
| Inowrocław (1)             | KUJAWSKO-POMORSKIE  | A | 9    | 5  | 0,5 | 14,5 |
| Iwonicz-Zdrój (3)          | PODKARPACKIE        | B | 5    | 0  | 0   | 5    |
| Izabelin (2)               | MAZOWIECKIE         | A | 9    | 0  | 0   | 9    |
| Jaktorów (2)               | MAZOWIECKIE         | A | 5    | 0  | 0   | 5    |
| Janikowo (3)               | KUJAWSKO-POMORSKIE  | B | 6    | 0  | 0   | 6    |
| Janów Lubelski (3)         | LUBELSKIE           | B | 11,5 | 7  | 0   | 18,5 |
| Jarocin (3)                | WIELKOPOLSKIE       | B | 10   | 11 | 0   | 21   |
| Jarosław (1)               | PODKARPACKIE        | A | 7    | 0  | 0   | 7    |
| Jasienica (2)              | ŚLĄSKIE             | B | 4    | 7  | 0   | 11   |
| Jaśło (1)                  | PODKARPACKIE        | A | 6,5  | 0  | 0   | 6,5  |
| Jastarnia (3)              | POMORSKIE           | A | 4    | 0  | 0   | 4    |
| Jastków (2)                | LUBELSKIE           | B | 5    | 0  | 0   | 5    |
| Jastrzębie-Zdrój (1)       | ŚLĄSKIE             | A | 8    | 0  | 0   | 8    |
| Jawor (1)                  | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 8    | 11 | 0   | 19   |
| Jaworze (2)                | ŚLĄSKIE             | A | 9    | 0  | 0   | 9    |
| Jaworzno (1)               | ŚLĄSKIE             | A | 11   | 11 | 0   | 22   |
| Jedlina-Zdrój (1)          | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 8    | 0  | 0   | 8    |
| Jejkowice (2)              | ŚLĄSKIE             | B | 7    | 0  | 0   | 7    |
| Jelcz-Laskowice (3)        | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 6    | 0  | 0   | 6    |
| Jelenia Góra (1)           | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 7    | 5  | 0   | 12   |
| Jerzmanowa (2)             | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 7    | 0  | 0   | 7    |
| Jerzmanowice-Przegonia (2) | MAŁOPOLSKIE         | B | 6    | 9  | 0   | 15   |
| Jeźów Sudecki (2)          | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 6,5  | 0  | 0   | 6,5  |
| Józefów (1)                | MAZOWIECKIE         | A | 8    | 13 | 0   | 21   |
| Juchnowiec Kościelny (2)   | PODLASKIE           | B | 5    | 0  | 0   | 5    |

|                          |                     |   |     |    |     |      |
|--------------------------|---------------------|---|-----|----|-----|------|
| Kaczory (2)              | WIELKOPOLSKIE       | B | 4   | 0  | 0   | 4    |
| Kalisz (1)               | WIELKOPOLSKIE       | A | 6   | 0  | 0   | 6    |
| Kamienica Polska (2)     | ŚLĄSKIE             | B | 5   | 0  | 0   | 5    |
| Kamienna Góra (1)        | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 8   | 0  | 0   | 8    |
| Kamienna Góra (2)        | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 4   | 0  | 0   | 4    |
| Kargowa (3)              | LUBUSKIE            | B | 11  | 0  | 0   | 11   |
| Karpacz (1)              | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 10  | 0  | 0   | 10   |
| Katowice (1)             | ŚLĄSKIE             | A | 7   | 5  | 0   | 12   |
| Kąty Wrocławskie (3)     | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 7   | 0  | 0   | 7    |
| Kędzierzyn-Koźle (1)     | OPOLSKIE            | A | 9   | 9  | 0   | 18   |
| Kępno (3)                | WIELKOPOLSKIE       | A | 8   | 0  | 0   | 8    |
| Kętrzyn (1)              | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 8   | 0  | 0   | 8    |
| Kęty (3)                 | MAŁOPOLSKIE         | A | 6   | 6  | 0   | 12   |
| Kielce (1)               | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | A | 7,5 | 7  | 0   | 14,5 |
| Kiszkowo (2)             | WIELKOPOLSKIE       | B | 8   | 0  | 0   | 8    |
| Kleczew (3)              | WIELKOPOLSKIE       | B | 5   | 15 | 0   | 20   |
| Kleszczewo (2)           | WIELKOPOLSKIE       | A | 8,5 | 0  | 0   | 8,5  |
| Kleszczów (2)            | ŁÓDZKIE             | A | 6   | 11 | 0   | 17   |
| Kluczbork (3)            | OPOLSKIE            | B | 10  | 5  | 0   | 15   |
| Klucze (2)               | MAŁOPOLSKIE         | B | 7   | 0  | 0   | 7    |
| Kłaj (2)                 | MAŁOPOLSKIE         | B | 12  | 0  | 0   | 12   |
| Kłodawa (2)              | LUBUSKIE            | B | 10  | 7  | 0   | 17   |
| Kłodzko (1)              | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 9   | 0  | 0   | 9    |
| Knurów (1)               | ŚLĄSKIE             | A | 7,5 | 3  | 5   | 15,5 |
| Kobierzyce (2)           | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 5   | 7  | 0   | 12   |
| Kobiór (2)               | ŚLĄSKIE             | B | 6   | 0  | 0   | 6    |
| Kobyłanka (2)            | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 5   | 7  | 0   | 12   |
| Kobylnica (2)            | POMORSKIE           | B | 6   | 0  | 0   | 6    |
| Kocmyrzów-Luborzycza (2) | MAŁOPOLSKIE         | B | 8   | 0  | 0   | 8    |
| Kolbudy (2)              | POMORSKIE           | A | 6   | 0  | 0   | 6    |
| Koluszki (3)             | ŁÓDZKIE             | B | 9   | 0  | 0   | 9    |
| Kołbaskowo (2)           | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 6   | 7  | 0   | 13   |
| Kołbiel (2)              | MAZOWIECKIE         | B | 7   | 9  | 0   | 16   |
| Koło (1)                 | WIELKOPOLSKIE       | A | 9   | 0  | 0   | 9    |
| Kołobrzeg (1)            | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 8   | 9  | 0,5 | 17,5 |
| Kołobrzeg (2)            | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 11  | 0  | 0   | 11   |
| Komorniki (2)            | WIELKOPOLSKIE       | A | 9   | 0  | 0   | 9    |
| Konin (1)                | WIELKOPOLSKIE       | A | 8   | 9  | 3   | 20   |
| Konstancin-Jeziorna (3)  | MAZOWIECKIE         | A | 8   | 0  | 0   | 8    |
| Konstantynów Łódzki (1)  | ŁÓDZKIE             | A | 10  | 0  | 0   | 10   |
| Kosakowo (2)             | POMORSKIE           | A | 6   | 5  | 0   | 11   |
| Kostrzyn nad Odrą (1)    | LUBUSKIE            | A | 9   | 0  | 0   | 9    |
| Koszalin (1)             | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 10  | 0  | 0   | 10   |
| Kościan (1)              | WIELKOPOLSKIE       | A | 5   | 0  | 0   | 5    |
| Kościan (2)              | WIELKOPOLSKIE       | B | 7   | 9  | 0   | 16   |



## Aneks

|                        |                     |   |      |     |   |      |
|------------------------|---------------------|---|------|-----|---|------|
| Kowal (1)              | KUJAWSKO-POMORSKIE  | B | 7    | 0   | 0 | 7    |
| Kowary (1)             | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 7    | 8   | 0 | 15   |
| Kozienice (3)          | MAZOWIECKIE         | A | 11   | 9   | 0 | 20   |
| Kozy (2)               | ŚLĄSKIE             | A | 6    | 2,5 | 0 | 8,5  |
| Kórnik (3)             | WIELKOPOLSKIE       | A | 10   | 7   | 0 | 17   |
| Krapkowice (3)         | OPOLSKIE            | B | 8    | 0   | 0 | 8    |
| Krasne (2)             | PODKARPACKIE        | A | 8,5  | 0   | 0 | 8,5  |
| Krasnystaw (1)         | LUBELSKIE           | B | 5    | 9   | 0 | 14   |
| Krasocin (2)           | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | B | 9    | 0   | 0 | 9    |
| Kraśnik (1)            | LUBELSKIE           | A | 13   | 9   | 0 | 22   |
| Krosno (1)             | PODKARPACKIE        | A | 12   | 0   | 0 | 12   |
| Krościenko Wyżne (2)   | PODKARPACKIE        | A | 8    | 0   | 0 | 8    |
| Krotoszyn (3)          | WIELKOPOLSKIE       | B | 13   | 0   | 0 | 13   |
| Krynica Morska (1)     | POMORSKIE           | A | 5    | 0   | 0 | 5    |
| Krynica-Zdrój (3)      | MAŁOPOLSKIE         | B | 8    | 0   | 0 | 8    |
| Krzemieniewo (2)       | WIELKOPOLSKIE       | B | 5    | 0   | 0 | 5    |
| Krzyszowice (3)        | MAŁOPOLSKIE         | B | 10   | 3   | 0 | 13   |
| Ksawerów (2)           | ŁÓDZKIE             | A | 2    | 9   | 0 | 11   |
| Kudowa-Zdrój (1)       | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 8,5  | 0   | 0 | 8,5  |
| Kunice (2)             | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 6    | 5   | 0 | 11   |
| Kutno (1)              | ŁÓDZKIE             | A | 11   | 0   | 0 | 11   |
| Kwidzyn (1)            | POMORSKIE           | A | 7    | 9   | 0 | 16   |
| Lądek-Zdrój (3)        | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 10   | 0   | 0 | 10   |
| Legionowo (1)          | MAZOWIECKIE         | A | 7    | 11  | 0 | 18   |
| Legnica (1)            | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 9    | 0   | 0 | 9    |
| Legnickie Pole (2)     | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 5    | 7   | 0 | 12   |
| Leszno (1)             | WIELKOPOLSKIE       | A | 10   | 0   | 0 | 10   |
| Leszno (2)             | MAZOWIECKIE         | B | 6    | 0   | 0 | 6    |
| Lesznówola (2)         | MAZOWIECKIE         | A | 11   | 7   | 0 | 18   |
| Leżajsk (1)            | PODKARPACKIE        | A | 8    | 7   | 0 | 15   |
| Lębork (1)             | POMORSKIE           | A | 11   | 7   | 0 | 18   |
| Lędziny (1)            | ŚLĄSKIE             | A | 8    | 0   | 0 | 8    |
| Lidzbark Warmiński (1) | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 7    | 0   | 0 | 7    |
| Limanowa (1)           | MAŁOPOLSKIE         | A | 8    | 5   | 0 | 13   |
| Lipno (1)              | KUJAWSKO-POMORSKIE  | B | 11   | 7   | 0 | 18   |
| Lipowa (2)             | ŚLĄSKIE             | B | 7    | 0   | 0 | 7    |
| Liszki (2)             | MAŁOPOLSKIE         | A | 12   | 7   | 0 | 19   |
| Lubaczów (1)           | PODKARPACKIE        | A | 7,5  | 0   | 0 | 7,5  |
| Lubań (1)              | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 12   | 7   | 0 | 19   |
| Lubartów (1)           | LUBELSKIE           | A | 11   | 11  | 0 | 22   |
| Lubawa (1)             | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 11   | 0   | 0 | 11   |
| Lubawka (3)            | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 10,5 | 0   | 0 | 10,5 |
| Lubin (1)              | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 6    | 11  | 0 | 17   |
| Lubin (2)              | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 7    | 0   | 0 | 7    |
| Lublin (1)             | LUBELSKIE           | A | 14   | 7   | 0 | 21   |

|                           |                     |   |      |     |   |      |
|---------------------------|---------------------|---|------|-----|---|------|
| Lubliniec (1)             | ŚLĄSKIE             | A | 10   | 0   | 0 | 10   |
| Luboń (1)                 | WIELKOPOLSKIE       | A | 13   | 7   | 0 | 20   |
| Łańcut (1)                | PODKARPACKIE        | A | 9,5  | 11  | 0 | 20,5 |
| Łańcut (2)                | PODKARPACKIE        | B | 11   | 0   | 0 | 11   |
| Łaziska Górne (1)         | ŚLĄSKIE             | A | 7    | 0   | 0 | 7    |
| Łazy (3)                  | ŚLĄSKIE             | B | 10   | 0   | 0 | 10   |
| Łeba (1)                  | POMORSKIE           | A | 8    | 0   | 0 | 8    |
| Łęczna (3)                | LUBELSKIE           | A | 9,5  | 0   | 0 | 9,5  |
| Łęczycza (1)              | ŁÓDZKIE             | A | 7    | 0   | 0 | 7    |
| Łęknica (1)               | LUBUSKIE            | B | 1    | 0   | 0 | 1    |
| Łodygowice (2)            | ŚLĄSKIE             | A | 6    | 0   | 0 | 6    |
| Łomianki (3)              | MAZOWIECKIE         | A | 5    | 0   | 0 | 5    |
| Łowicz (1)                | ŁÓDZKIE             | A | 13   | 2   | 0 | 15   |
| Łódź (1)                  | ŁÓDZKIE             | A | 13   | 0   | 0 | 13   |
| Łubowo (2)                | WIELKOPOLSKIE       | B | 8    | 9   | 0 | 17   |
| Łuków (1)                 | LUBELSKIE           | A | 5    | 0   | 0 | 5    |
| Łysomice (2)              | KUJAWSKO-POMORSKIE  | B | 9    | 0   | 0 | 9    |
| M.st.Warszawa od 2002 (1) | MAZOWIECKIE         | A | 10   | 0   | 0 | 10   |
| Maków Mazowiecki (1)      | MAZOWIECKIE         | A | 7    | 0   | 0 | 7    |
| Malbork (1)               | POMORSKIE           | A | 8    | 0   | 0 | 8    |
| Margonin (3)              | WIELKOPOLSKIE       | B | 7    | 7   | 0 | 14   |
| Marki (1)                 | MAZOWIECKIE         | A | 4    | 0   | 0 | 4    |
| Markłowice (2)            | ŚLĄSKIE             | B | 8    | 0   | 0 | 8    |
| Medyka (2)                | PODKARPACKIE        | B | 2    | 0   | 0 | 2    |
| Miasteczko Śląskie (1)    | ŚLĄSKIE             | A | 5    | 0   | 0 | 5    |
| Michałowice MP(2)         | MAŁOPOLSKIE         | A | 7,5  | 0   | 0 | 7,5  |
| Michałowice MZ(2)         | MAZOWIECKIE         | A | 5    | 11  | 0 | 16   |
| Miedziana Góra (2)        | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | A | 13,5 | 0   | 0 | 13,5 |
| Miedzina (2)              | ŚLĄSKIE             | A | 11   | 0   | 0 | 11   |
| Miejsce Piastowe (2)      | PODKARPACKIE        | B | 7    | 3   | 0 | 10   |
| Mielec (1)                | PODKARPACKIE        | A | 13   | 7   | 0 | 20   |
| Mielec (2)                | PODKARPACKIE        | B | 7    | 4,5 | 0 | 11,5 |
| Mielnik (2)               | PODLASKIE           | B | 5    | 0   | 0 | 5    |
| Mielno (3)                | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 9    | 9   | 0 | 18   |
| Mierzęcice (2)            | ŚLĄSKIE             | A | 10   | 9   | 0 | 19   |
| Międzychód (3)            | WIELKOPOLSKIE       | B | 12   | 7   | 0 | 19   |
| Międzyrzec Podlaski (1)   | LUBELSKIE           | B | 10   | 4   | 0 | 14   |
| Międzyzdroje (3)          | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 8    | 0   | 0 | 8    |
| Miękinia (2)              | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 10,5 | 4,5 | 0 | 15   |
| Mikołajki (3)             | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | B | 7    | 0   | 0 | 7    |
| Mikołów (1)               | ŚLĄSKIE             | A | 8    | 11  | 0 | 19   |
| Milanówek (1)             | MAZOWIECKIE         | A | 8,5  | 9   | 0 | 17,5 |
| Mińsk Mazowiecki (1)      | MAZOWIECKIE         | A | 8    | 0   | 0 | 8    |
| Mława (1)                 | MAZOWIECKIE         | A | 9    | 9   | 0 | 18   |

## Aneks

|                           |                     |   |     |    |   |     |
|---------------------------|---------------------|---|-----|----|---|-----|
| Mogilany (2)              | MAŁOPOLSKIE         | A | 6   | 0  | 0 | 6   |
| Mokotów (8)               | MAZOWIECKIE         | A | 7   | 3  | 0 | 10  |
| Morawica (3)              | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | A | 7   | 7  | 0 | 14  |
| Mosina (3)                | WIELKOPOLSKIE       | B | 10  | 0  | 0 | 10  |
| Mragowo (1)               | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 10  | 7  | 0 | 17  |
| Mszana (2)                | ŚLĄSKIE             | B | 8   | 5  | 0 | 13  |
| Mszana Dolna (1)          | MAŁOPOLSKIE         | B | 4   | 0  | 0 | 4   |
| Mszczonów (3)             | MAZOWIECKIE         | B | 9,5 | 0  | 0 | 9,5 |
| Murowana Goślina (3)      | WIELKOPOLSKIE       | B | 10  | 9  | 0 | 19  |
| Muszyna (3)               | MAŁOPOLSKIE         | B | 10  | 0  | 0 | 10  |
| Mysłowice (1)             | ŚLĄSKIE             | A | 9   | 7  | 0 | 16  |
| Myszków (1)               | ŚLĄSKIE             | B | 10  | 5  | 0 | 15  |
| Myślenice (3)             | MAŁOPOLSKIE         | A | 8   | 7  | 3 | 18  |
| Nadarzyn (2)              | MAZOWIECKIE         | A | 4   | 9  | 0 | 13  |
| Nakło nad Notecią (3)     | KUJAWSKO-POMORSKIE  | B | 9   | 0  | 0 | 9   |
| Nałęczów (3)              | LUBELSKIE           | B | 7   | 9  | 0 | 16  |
| Namysłów (3)              | OPOLSKIE            | B | 8   | 0  | 0 | 8   |
| Niepołomice (3)           | MAŁOPOLSKIE         | A | 8   | 11 | 0 | 19  |
| Nieporęt (2)              | MAZOWIECKIE         | A | 8   | 0  | 0 | 8   |
| Nisko (3)                 | PODKARPACKIE        | B | 7   | 0  | 0 | 7   |
| Nowa Dęba (3)             | PODKARPACKIE        | B | 10  | 0  | 0 | 10  |
| Nowa Sól (1)              | LUBUSKIE            | A | 4,5 | 3  | 0 | 7,5 |
| Nowe Miasto Lubawskie (1) | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 6   | 0  | 0 | 6   |
| Nowosolna (2)             | ŁÓDZKIE             | A | 8   | 0  | 0 | 8   |
| Nowy Dwór Mazowiecki (1)  | MAZOWIECKIE         | A | 8   | 0  | 0 | 8   |
| Nowy Sącz (1)             | MAŁOPOLSKIE         | A | 9   | 11 | 0 | 20  |
| Nowy Targ (1)             | MAŁOPOLSKIE         | B | 8   | 9  | 0 | 17  |
| Nowy Tomyśl (3)           | WIELKOPOLSKIE       | A | 9   | 13 | 0 | 22  |
| Nysa (3)                  | OPOLSKIE            | B | 10  | 7  | 0 | 17  |
| Oborniki (3)              | WIELKOPOLSKIE       | B | 6   | 0  | 0 | 6   |
| Oborniki Śląskie (3)      | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 10  | 0  | 0 | 10  |
| Obrzycko (1)              | WIELKOPOLSKIE       | B | 4   | 0  | 0 | 4   |
| Odolanów (3)              | WIELKOPOLSKIE       | B | 4   | 9  | 0 | 13  |
| Ogrodzieniec (3)          | ŚLĄSKIE             | B | 5   | 13 | 0 | 18  |
| Oleśnica (1)              | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 4   | 0  | 0 | 4   |
| Olkusz (3)                | MAŁOPOLSKIE         | A | 9   | 9  | 0 | 18  |
| Olsztyn (1)               | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 11  | 11 | 0 | 22  |
| Olsztyn (2)               | ŚLĄSKIE             | B | 6,5 | 0  | 0 | 6,5 |
| Opalenica (3)             | WIELKOPOLSKIE       | B | 5   | 6  | 0 | 11  |
| Ornontowice (2)           | ŚLĄSKIE             | A | 8   | 0  | 0 | 8   |
| Osiek (2)                 | MAŁOPOLSKIE         | B | 6   | 0  | 0 | 6   |
| Osielsko (2)              | KUJAWSKO-POMORSKIE  | A | 8   | 5  | 0 | 13  |
| Ostrołęka (1)             | MAZOWIECKIE         | A | 10  | 11 | 0 | 21  |
| Ostrowiec Świętokrzyski   | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | A | 10  | 5  | 5 | 20  |

| (1)                     |                     |   |      |    |   |      |
|-------------------------|---------------------|---|------|----|---|------|
| Ostróda (1)             | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 8,5  | 7  | 0 | 15,5 |
| Ostrów Mazowiecka (1)   | MAZOWIECKIE         | A | 6    | 9  | 0 | 15   |
| Ostrów Wielkopolski (1) | WIELKOPOLSKIE       | A | 11   | 11 | 0 | 22   |
| Ostrzeszów (3)          | WIELKOPOLSKIE       | B | 13   | 7  | 0 | 20   |
| Oświęcim (1)            | MAŁOPOLSKIE         | A | 9,5  | 11 | 0 | 20,5 |
| Oświęcim (2)            | MAŁOPOLSKIE         | B | 10   | 5  | 0 | 15   |
| Otwock (1)              | MAZOWIECKIE         | A | 9    | 9  | 0 | 18   |
| Ozimek (3)              | OPOLSKIE            | B | 7    | 0  | 0 | 7    |
| Ozorków (1)             | ŁÓDZKIE             | B | 7    | 7  | 0 | 14   |
| Ożarówce (2)            | ŚLĄSKIE             | A | 5    | 0  | 0 | 5    |
| Ożarów (3)              | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | B | 6    | 9  | 0 | 15   |
| Ożarów Mazowiecki (3)   | MAZOWIECKIE         | A | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Pabianice (1)           | ŁÓDZKIE             | A | 10   | 0  | 0 | 10   |
| Pabianice (2)           | ŁÓDZKIE             | B | 6    | 0  | 0 | 6    |
| Pawłowice (2)           | ŚLĄSKIE             | A | 10   | 9  | 0 | 19   |
| Perzów (2)              | WIELKOPOLSKIE       | B | 2    | 0  | 0 | 2    |
| Piaseczno (3)           | MAZOWIECKIE         | A | 6,5  | 11 | 0 | 17,5 |
| Piastów (1)             | MAZOWIECKIE         | A | 7    | 0  | 0 | 7    |
| Piechowice (1)          | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 7    | 0  | 0 | 7    |
| Piekary Śląskie (1)     | ŚLĄSKIE             | A | 10   | 0  | 0 | 10   |
| Piła (1)                | WIELKOPOLSKIE       | A | 11   | 0  | 0 | 11   |
| Piława Górna (1)        | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 6    | 11 | 0 | 17   |
| Pionki (1)              | MAZOWIECKIE         | A | 8    | 7  | 0 | 15   |
| Płock (1)               | MAZOWIECKIE         | A | 10   | 11 | 0 | 21   |
| Płońsk (1)              | MAZOWIECKIE         | A | 11   | 0  | 0 | 11   |
| Poczesna (2)            | ŚLĄSKIE             | B | 4    | 0  | 0 | 4    |
| Podgórzyn (2)           | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 4    | 0  | 0 | 4    |
| Podkowa Leśna (1)       | MAZOWIECKIE         | A | 4    | 0  | 0 | 4    |
| Polanica-Zdrój (1)      | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Polanka Wielka (2)      | MAŁOPOLSKIE         | B | 5    | 0  | 0 | 5    |
| Police (3)              | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 8    | 11 | 0 | 19   |
| Polkowice (3)           | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 10   | 9  | 0 | 19   |
| Połaniec (3)            | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | B | 9    | 11 | 0 | 20   |
| Pomiechówek (2)         | MAZOWIECKIE         | B | 6    | 0  | 0 | 6    |
| Poraj (2)               | ŚLĄSKIE             | B | 4,5  | 0  | 0 | 4,5  |
| Porąbka (2)             | ŚLĄSKIE             | B | 6    | 5  | 0 | 11   |
| Praga-Południe (8)      | MAZOWIECKIE         | A | 9    | 11 | 0 | 20   |
| Prochowice (3)          | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 10   | 0  | 0 | 10   |
| Prudnik (3)             | OPOLSKIE            | B | 10,5 | 0  | 0 | 10,5 |
| Pruszcz Gdański (1)     | POMORSKIE           | A | 10   | 11 | 0 | 21   |
| Pruszcz Gdański (2)     | POMORSKIE           | A | 6    | 0  | 0 | 6    |
| Przasnysz (1)           | MAZOWIECKIE         | B | 5    | 0  | 0 | 5    |
| Przeciszów (2)          | MAŁOPOLSKIE         | B | 3    | 0  | 0 | 3    |
| Przemyśl (1)            | PODKARPACKIE        | A | 11   | 0  | 7 | 18   |

## Aneks

|                          |                    |   |      |    |   |      |
|--------------------------|--------------------|---|------|----|---|------|
| Przeworsk (1)            | PODKARPACKIE       | A | 8    | 9  | 0 | 17   |
| Psary (2)                | ŚLĄSKIE            | A | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Pszczółki (2)            | POMORSKIE          | B | 7,5  | 0  | 0 | 7,5  |
| Pszczyna (3)             | ŚLĄSKIE            | B | 7    | 9  | 0 | 16   |
| Pszów (1)                | ŚLĄSKIE            | B | 4    | 0  | 0 | 4    |
| Puchaczów (2)            | LUBELSKIE          | A | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Puck (1)                 | POMORSKIE          | A | 5    | 0  | 0 | 5    |
| Puławy (1)               | LUBELSKIE          | A | 9    | 7  | 0 | 16   |
| Puszczykowo (1)          | WIELKOPOLSKIE      | A | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Pyskowice (1)            | ŚLĄSKIE            | A | 9    | 11 | 0 | 20   |
| Racibórz (1)             | ŚLĄSKIE            | A | 12   | 5  | 0 | 17   |
| Radom (1)                | MAZOWIECKIE        | A | 10   | 7  | 0 | 17   |
| Radomsko (1)             | ŁÓDZKIE            | A | 11   | 0  | 0 | 11   |
| Radwanice (2)            | DOLNOŚLĄSKIE       | B | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Radymno (1)              | PODKARPACKIE       | B | 4    | 0  | 0 | 4    |
| Radziejowice (2)         | MAZOWIECKIE        | B | 6    | 0  | 0 | 6    |
| Radziejów (1)            | KUJAWSKO-POMORSKIE | A | 7    | 0  | 0 | 7    |
| Radzionków (1)           | ŚLĄSKIE            | A | 8    | 9  | 0 | 17   |
| Radzymin (3)             | MAZOWIECKIE        | A | 7    | 13 | 0 | 20   |
| Radzyń Podlaski (1)      | LUBELSKIE          | A | 7,5  | 7  | 0 | 14,5 |
| Raszyn (2)               | MAZOWIECKIE        | A | 9    | 7  | 0 | 16   |
| Rawa Mazowiecka (1)      | ŁÓDZKIE            | A | 9    | 9  | 0 | 18   |
| Rawicz (3)               | WIELKOPOLSKIE      | B | 11   | 0  | 7 | 18   |
| Reda (1)                 | POMORSKIE          | A | 11   | 9  | 0 | 20   |
| Rejowiec Fabryczny (1)   | LUBELSKIE          | B | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Rembertów (8)            | MAZOWIECKIE        | A | 9    | 0  | 9 | 18   |
| Rewal (2)                | ZACHODNIOPOMORSKIE | A | 2    | 0  | 0 | 2    |
| Rogoźno (3)              | WIELKOPOLSKIE      | B | 8    | 9  | 0 | 17   |
| Rokietnica (2)           | WIELKOPOLSKIE      | A | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Ruda Śląska (1)          | ŚLĄSKIE            | A | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Rudna (2)                | DOLNOŚLĄSKIE       | A | 6    | 11 | 0 | 17   |
| Rumia (1)                | POMORSKIE          | A | 11   | 0  | 0 | 11   |
| Rybnik (1)               | ŚLĄSKIE            | A | 11,5 | 5  | 5 | 21,5 |
| Rząśnia (2)              | ŁÓDZKIE            | B | 7    | 0  | 0 | 7    |
| Rzgów (3)                | ŁÓDZKIE            | A | 6    | 13 | 0 | 19   |
| Sandomierz (1)           | ŚWIĘTOKRZYSKIE     | A | 8    | 7  | 0 | 15   |
| Sanok (1)                | PODKARPACKIE       | A | 10   | 0  | 0 | 10   |
| Santok (2)               | LUBUSKIE           | B | 6    | 0  | 0 | 6    |
| Sejny (1)                | PODLASKIE          | B | 7    | 0  | 0 | 7    |
| Serock (3)               | MAZOWIECKIE        | A | 12   | 0  | 0 | 12   |
| Siechnice (3)            | DOLNOŚLĄSKIE       | A | 7    | 5  | 0 | 12   |
| Siedlce (1)              | MAZOWIECKIE        | A | 6    | 11 | 0 | 17   |
| Siedlce (2)              | MAZOWIECKIE        | B | 6    | 0  | 0 | 6    |
| Siemianowice Śląskie (1) | ŚLĄSKIE            | A | 8    | 9  | 0 | 17   |
| Siepraw (2)              | MAŁOPOLSKIE        | B | 8,5  | 9  | 0 | 17,5 |

|                        |                     |   |     |    |   |      |
|------------------------|---------------------|---|-----|----|---|------|
| Sieradz (1)            | ŁÓDZKIE             | B | 10  | 11 | 0 | 21   |
| Sierpc (1)             | MAZOWIECKIE         | A | 8   | 11 | 0 | 19   |
| Siewierz (3)           | ŚLĄSKIE             | B | 6   | 0  | 0 | 6    |
| Sitkówka-Nowiny (2)    | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | A | 12  | 0  | 0 | 12   |
| Skafa (3)              | MAŁOPOLSKIE         | B | 11  | 0  | 0 | 11   |
| Skarbimierz (2)        | OPOLSKIE            | B | 8   | 0  | 0 | 8    |
| Skarżysko-Kamienna (1) | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | A | 9   | 0  | 0 | 9    |
| Skawina (3)            | MAŁOPOLSKIE         | A | 9   | 5  | 0 | 14   |
| Skierniewice (1)       | ŁÓDZKIE             | A | 10  | 7  | 0 | 17   |
| Skoczów (3)            | ŚLĄSKIE             | A | 9,5 | 7  | 0 | 16,5 |
| Skórcz (1)             | POMORSKIE           | A | 9   | 0  | 0 | 9    |
| Sławków (1)            | ŚLĄSKIE             | B | 7   | 0  | 0 | 7    |
| Sławno (1)             | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 10  | 0  | 0 | 10   |
| Słubice (3)            | LUBUSKIE            | B | 6   | 0  | 0 | 6    |
| Słupca (1)             | WIELKOPOLSKIE       | A | 7   | 7  | 0 | 14   |
| Słupno (2)             | MAZOWIECKIE         | A | 5   | 0  | 0 | 5    |
| Słupsk (1)             | POMORSKIE           | A | 8   | 3  | 0 | 11   |
| Słupsk (2)             | POMORSKIE           | B | 10  | 0  | 0 | 10   |
| Sobótka (3)            | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 7   | 0  | 0 | 7    |
| Sokołów Podlaski (1)   | MAZOWIECKIE         | A | 4   | 0  | 0 | 4    |
| Solec Kujawski (3)     | KUJAWSKO-POMORSKIE  | B | 6   | 0  | 0 | 6    |
| Solina (2)             | PODKARPACKIE        | B | 4   | 7  | 0 | 11   |
| Sopot (1)              | POMORSKIE           | A | 4,5 | 9  | 0 | 13,5 |
| Sosnowiec (1)          | ŚLĄSKIE             | A | 6   | 7  | 0 | 13   |
| Spytkowice (2)         | MAŁOPOLSKIE         | B | 9   | 9  | 0 | 18   |
| Stalowa Wola (1)       | PODKARPACKIE        | A | 10  | 0  | 0 | 10   |
| Stara Biała (2)        | MAZOWIECKIE         | B | 5   | 0  | 0 | 5    |
| Starachowice (1)       | ŚWIĘTOKRZYSKIE      | A | 9   | 0  | 0 | 9    |
| Stare Babice (2)       | MAZOWIECKIE         | A | 7   | 7  | 0 | 14   |
| Stargard (1)           | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 4   | 5  | 0 | 9    |
| Starogard Gdański (1)  | POMORSKIE           | A | 9   | 7  | 0 | 16   |
| Stawiguda (2)          | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 10  | 0  | 0 | 10   |
| Stepnica (3)           | ZACHODNIOPOMORSKIE  | B | 9   | 11 | 0 | 20   |
| Stęszew (3)            | WIELKOPOLSKIE       | B | 8   | 0  | 0 | 8    |
| Stoczek Łukowski (1)   | LUBELSKIE           | B | 3,5 | 0  | 0 | 3,5  |
| Stronie Śląskie (3)    | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 9   | 0  | 0 | 9    |
| Strumień (3)           | ŚLĄSKIE             | B | 5   | 0  | 0 | 5    |
| Stryków (3)            | ŁÓDZKIE             | B | 8   | 11 | 0 | 19   |
| Strzegom (3)           | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 2   | 5  | 0 | 7    |
| Strzelce Opolskie (3)  | OPOLSKIE            | B | 5   | 0  | 0 | 5    |
| Strzelin (3)           | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 4   | 9  | 0 | 13   |
| Sucha Beskidzka (1)    | MAŁOPOLSKIE         | B | 4   | 0  | 0 | 4    |
| Suchy Las (2)          | WIELKOPOLSKIE       | A | 10  | 7  | 0 | 17   |
| Sulechów (3)           | LUBUSKIE            | B | 12  | 9  | 0 | 21   |
| Sulejówek (1)          | MAZOWIECKIE         | A | 4   | 7  | 0 | 11   |

## Aneks

|                         |                     |   |      |    |   |      |
|-------------------------|---------------------|---|------|----|---|------|
| Supraśl (3)             | PODLASKIE           | A | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Suszec (2)              | ŚLĄSKIE             | B | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Suwałki (1)             | PODLASKIE           | A | 11   | 9  | 0 | 20   |
| Swarzędz (3)            | WIELKOPOLSKIE       | A | 3    | 9  | 0 | 12   |
| Syców (3)               | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 3    | 0  | 0 | 3    |
| Szamotuły (3)           | WIELKOPOLSKIE       | B | 5    | 11 | 0 | 16   |
| Szczawno-Zdrój (1)      | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 2    | 0  | 0 | 2    |
| Szczecin (1)            | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 4    | 7  | 0 | 11   |
| Szczecinek (1)          | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 11,5 | 3  | 0 | 14,5 |
| Szczerców (2)           | ŁÓDZKIE             | B | 6    | 0  | 0 | 6    |
| Szczytno (1)            | WARMIŃSKO-MAZURSKIE | A | 7    | 5  | 7 | 19   |
| Szklarska Poręba (1)    | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Śrem (3)                | WIELKOPOLSKIE       | A | 10   | 1  | 0 | 11   |
| Środa Śląska (3)        | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 11   | 0  | 0 | 11   |
| Środa Wielkopolska (3)  | WIELKOPOLSKIE       | A | 9    | 13 | 0 | 22   |
| Śródmięście (8)         | MAZOWIECKIE         | A | 7    | 11 | 0 | 18   |
| Świątniki Górne (3)     | MAŁOPOLSKIE         | A | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Świdnica (1)            | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 10   | 0  | 0 | 10   |
| Świdnica (2)            | LUBUSKIE            | B | 5    | 0  | 0 | 5    |
| Świdnik (1)             | LUBELSKIE           | A | 5    | 0  | 0 | 5    |
| Świdwin (1)             | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 8    | 9  | 0 | 17   |
| Świebodzice (1)         | DOLNOŚLĄSKIE        | A | 7    | 5  | 0 | 12   |
| Świebodzin (3)          | LUBUSKIE            | B | 8    | 7  | 0 | 15   |
| Świecie (3)             | KUJAWSKO-POMORSKIE  | A | 9    | 11 | 0 | 20   |
| Świeradów-Zdrój (1)     | DOLNOŚLĄSKIE        | B | 9    | 11 | 0 | 20   |
| Świerklaniec (2)        | ŚLĄSKIE             | B | 8    | 11 | 0 | 19   |
| Świerklany (2)          | ŚLĄSKIE             | A | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Świeszyno (2)           | ZACHODNIOPOMORSKIE  | B | 10   | 0  | 0 | 10   |
| Świętochłowice (1)      | ŚLĄSKIE             | A | 9    | 9  | 0 | 18   |
| Świlcza (2)             | PODKARPACKIE        | B | 10   | 7  | 0 | 17   |
| Świnoujście (1)         | ZACHODNIOPOMORSKIE  | A | 7    | 9  | 0 | 16   |
| Tarczyn (3)             | MAZOWIECKIE         | B | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Tarnowo Podgórne (2)    | WIELKOPOLSKIE       | A | 12,5 | 0  | 0 | 12,5 |
| Tarnowskie Góry (1)     | ŚLĄSKIE             | A | 10   | 9  | 0 | 19   |
| Tarnów (2)              | MAŁOPOLSKIE         | A | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Tarnów Opolski (2)      | OPOLSKIE            | B | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Tczew (1)               | POMORSKIE           | A | 9    | 3  | 0 | 12   |
| Tczew (2)               | POMORSKIE           | B | 3,5  | 3  | 0 | 6,5  |
| Terespol (1)            | LUBELSKIE           | B | 6    | 0  | 0 | 6    |
| Tomaszów Lubelski (1)   | LUBELSKIE           | A | 3    | 7  | 0 | 10   |
| Tomaszów Mazowiecki (1) | ŁÓDZKIE             | B | 11   | 9  | 0 | 20   |
| Toruń (1)               | KUJAWSKO-POMORSKIE  | A | 11,5 | 0  | 0 | 11,5 |
| Trzebiatów (3)          | ZACHODNIOPOMORSKIE  | B | 8    | 3  | 0 | 11   |
| Trzebinia (3)           | MAŁOPOLSKIE         | A | 12   | 0  | 0 | 12   |



|                         |                    |   |     |     |   |      |
|-------------------------|--------------------|---|-----|-----|---|------|
| Trzebnica (3)           | DOLNOŚLĄSKIE       | B | 7   | 9   | 0 | 16   |
| Trzebowniko (2)         | PODKARPACKIE       | A | 9,5 | 0   | 0 | 9,5  |
| Tułowice (2)            | OPOLSKIE           | B | 8   | 0   | 0 | 8    |
| Turek (1)               | WIELKOPOLSKIE      | A | 12  | 5   | 0 | 17   |
| Twardogóra (3)          | DOLNOŚLĄSKIE       | B | 6   | 5   | 0 | 11   |
| Tychy (1)               | ŚLĄSKIE            | A | 9   | 13  | 0 | 22   |
| Ujazd (3)               | OPOLSKIE           | B | 9   | 0   | 0 | 9    |
| Ursus (8)               | MAZOWIECKIE        | A | 4   | 0   | 0 | 4    |
| Ursynów (8)             | MAZOWIECKIE        | A | 6   | 11  | 0 | 17   |
| Ustka (1)               | POMORSKIE          | A | 8   | 0   | 0 | 8    |
| Ustronie Morskie (2)    | ZACHODNIOPOMORSKIE | A | 11  | 11  | 0 | 22   |
| Ustroń (1)              | ŚLĄSKIE            | A | 7   | 13  | 0 | 20   |
| Wadowice (3)            | MAŁOPOLSKIE        | B | 11  | 7   | 0 | 18   |
| Wałbrzych od 2013 (1)   | DOLNOŚLĄSKIE       | A | 10  | 11  | 0 | 21   |
| Wałcz (1)               | ZACHODNIOPOMORSKIE | A | 10  | 11  | 0 | 21   |
| Warta Bolesławiecka (2) | DOLNOŚLĄSKIE       | B | 9   | 0   | 0 | 9    |
| Wasilków (3)            | PODLASKIE          | B | 4   | 4,5 | 0 | 8,5  |
| Wawer (8)               | MAZOWIECKIE        | A | 9   | 11  | 0 | 20   |
| Wąbrzeźno (1)           | KUJAWSKO-POMORSKIE | A | 8   | 0   | 0 | 8    |
| Wejherowo (1)           | POMORSKIE          | A | 5   | 0   | 7 | 12   |
| Wejherowo (2)           | POMORSKIE          | B | 7   | 0   | 0 | 7    |
| Wesoła (8)              | MAZOWIECKIE        | A | 5   | 11  | 0 | 16   |
| Węgrów (1)              | MAZOWIECKIE        | B | 9   | 0   | 0 | 9    |
| Wiązowna (2)            | MAZOWIECKIE        | B | 11  | 0   | 0 | 11   |
| Wieliczka (3)           | MAŁOPOLSKIE        | A | 8   | 0   | 0 | 8    |
| Wieliszew (2)           | MAZOWIECKIE        | B | 9   | 0   | 0 | 9    |
| Wielka Nieszawka (2)    | KUJAWSKO-POMORSKIE | B | 3   | 0   | 0 | 3    |
| Wielka Wieś (2)         | MAŁOPOLSKIE        | A | 12  | 7   | 0 | 19   |
| Wieluń (3)              | ŁÓDZKIE            | B | 5   | 0   | 0 | 5    |
| Wierzchosławice (2)     | MAŁOPOLSKIE        | B | 6   | 0   | 0 | 6    |
| Wilamowice (3)          | ŚLĄSKIE            | A | 8   | 0   | 0 | 8    |
| Wilanów (8)             | MAZOWIECKIE        | A | 4   | 5   | 0 | 9    |
| Wilkowice (2)           | ŚLĄSKIE            | A | 5   | 0   | 0 | 5    |
| Wisła (1)               | ŚLĄSKIE            | B | 7   | 7   | 0 | 14   |
| Wisznia Mała (2)        | DOLNOŚLĄSKIE       | B | 9   | 0   | 0 | 9    |
| Władysławowo (3)        | POMORSKIE          | A | 7   | 13  | 0 | 20   |
| Włochy (8)              | MAZOWIECKIE        | A | 8   | 11  | 0 | 19   |
| Włodawa (1)             | LUBELSKIE          | B | 5   | 7   | 0 | 12   |
| Wodzisław Śląski (1)    | ŚLĄSKIE            | A | 6   | 0   | 1 | 7    |
| Wojkowice (1)           | ŚLĄSKIE            | A | 4   | 0   | 0 | 4    |
| Wola (8)                | MAZOWIECKIE        | A | 5,5 | 7   | 7 | 19,5 |
| Wolbrom (3)             | MAŁOPOLSKIE        | B | 5   | 7   | 0 | 12   |
| Wolsztyn (3)            | WIELKOPOLSKIE      | A | 9   | 9   | 0 | 18   |
| Wołomin (3)             | MAZOWIECKIE        | A | 4   | 11  | 0 | 15   |
| Wołów (3)               | DOLNOŚLĄSKIE       | B | 8   | 0   | 0 | 8    |



## Aneks

|                         |                    |   |      |    |   |      |
|-------------------------|--------------------|---|------|----|---|------|
| Wólka (2)               | LUBELSKIE          | B | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Wrocław (1)             | DOLNOŚLĄSKIE       | A | 13   | 0  | 7 | 20   |
| Wronki (3)              | WIELKOPOLSKIE      | B | 10   | 7  | 0 | 17   |
| Września (3)            | WIELKOPOLSKIE      | B | 7    | 9  | 0 | 16   |
| Wyry (2)                | ŚLĄSKIE            | A | 13   | 0  | 0 | 13   |
| Wysokie Mazowieckie (1) | PODLASKIE          | A | 6    | 7  | 0 | 13   |
| Wyszków (3)             | MAZOWIECKIE        | A | 10,5 | 7  | 0 | 17,5 |
| Zabierzów (2)           | MAŁOPOLSKIE        | A | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Zagnańsk (2)            | ŚWIĘTOKRZYSKIE     | B | 7,5  | 0  | 0 | 7,5  |
| Zakopane (1)            | MAŁOPOLSKIE        | B | 7    | 0  | 7 | 14   |
| Zambrów (1)             | PODLASKIE          | B | 10,5 | 0  | 0 | 10,5 |
| Zamość (1)              | LUBELSKIE          | A | 9,5  | 11 | 0 | 20,5 |
| Zator (3)               | MAŁOPOLSKIE        | A | 10   | 0  | 0 | 10   |
| Zawidów (1)             | DOLNOŚLĄSKIE       | B | 9,5  | 0  | 0 | 9,5  |
| Zawiercie (1)           | ŚLĄSKIE            | A | 10,5 | 0  | 0 | 10,5 |
| Ząbki (1)               | MAZOWIECKIE        | A | 10,5 | 0  | 0 | 10,5 |
| Ząbkowice Śląskie (3)   | DOLNOŚLĄSKIE       | A | 13   | 0  | 0 | 13   |
| Zbąszyń (3)             | WIELKOPOLSKIE      | B | 6    | 9  | 0 | 15   |
| Zdzieszowice (3)        | OPOLSKIE           | A | 9    | 9  | 0 | 18   |
| Zgierz (1)              | ŁÓDZKIE            | B | 13   | 9  | 0 | 22   |
| Zgorzelec (1)           | DOLNOŚLĄSKIE       | A | 12   | 7  | 0 | 19   |
| Zielonka (1)            | MAZOWIECKIE        | A | 12   | 0  | 0 | 12   |
| Zielonki (2)            | MAŁOPOLSKIE        | A | 10   | 0  | 0 | 10   |
| Złocieniec (3)          | ZACHODNIOPOMORSKIE | B | 12   | 0  | 0 | 12   |
| Złotoryja (1)           | DOLNOŚLĄSKIE       | A | 8,5  | 7  | 0 | 15,5 |
| Żabia Wola (2)          | MAZOWIECKIE        | B | 13   | 0  | 0 | 13   |
| Żabno (3)               | MAŁOPOLSKIE        | B | 10   | 0  | 0 | 10   |
| Żarów (3)               | DOLNOŚLĄSKIE       | B | 7    | 0  | 0 | 7    |
| Żary (1)                | LUBUSKIE           | A | 7    | 0  | 0 | 7    |
| Żory (1)                | ŚLĄSKIE            | A | 8    | 0  | 0 | 8    |
| Żukowo (3)              | POMORSKIE          | A | 11   | 9  | 0 | 20   |
| Żurawica (2)            | PODKARPACKIE       | B | 9    | 0  | 0 | 9    |
| Żyraków (2)             | PODKARPACKIE       | B | 5    | 7  | 0 | 12   |
| Żyrardów (1)            | MAZOWIECKIE        | A | 11   | 0  | 0 | 11   |
| Żywiec (1)              | ŚLĄSKIE            | A | 7    | 0  | 0 | 7    |

Źródło: Opracowanie własne