

# *Gmina na piątkę!*

Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców

Raport 2016/2017



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

**Autorzy raportu:** Tomasz Pilewicz, Paweł Kasprowicz, Cezary Olejnik, Anna Czernecka, Mariusz Czernecki, Paweł Pietraszko, Dariusz Knopp, Wojciech Sabat

**Zespół badawczy:** Tomasz Pilewicz, Paweł Kasprowicz, Anna Czernecka, Mariusz Czernecki, Paweł Pietraszko, Dariusz Knopp,

**Uwagi prosimy przesyłać na adres:** akceleracja.sgh+badanie.2016@gmail.com

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

Publikacja elektroniczna, Warszawa 2017

---

## O autorach



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

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

Wieloletni Opiekun naukowy SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych (po zmianie nazwy 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 pełni funkcję opiekuna naukowego SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych 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 Akademia Profesjonalnego Coacha.

---



**Paweł Kasprowicz**

*Przewodniczący Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji*

*Koordynator projektu „Gmina na 5!”*

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

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

---



**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.

---

**mgr inż. Dariusz Knopp**

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

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

---

**Paweł Pietraszko**

Absolwent studiów I stopnia, student studiów II stopnia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Ekonomia. Zainteresowania naukowe to ekonomia rozwoju, teoria wzrostu i ekonomia sektora publicznego.

---

**mgr Mariusz Czernecki**

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

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

---

**mgr Anna Czernecka**

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

---

**mgr Wojciech Sabat**

Ekonomista, student II roku stacjonarnych studiów doktoranckich w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

---

---

Drodzy Czytelnicy!

Niniejszy Raport jest efektem prac Zespołu Badawczego funkcjonującego w ramach Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji działającego przy Instytucie Przedsiębiorstwa Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Nie jest to jednak efekt działalności jedynie w ciągu roku ubiegłego, ale też efekt doświadczeń z lat ubiegłych. Jest to bowiem już ósmy, doroczny Raport, w tym roku podsumowujący edycję 2016/2017 badania "Gmina na 5!".

Stali czytelnicy, którzy zapoznali się także z wcześniejszymi Raportami z pewnością dostrzegą ważną zmianę dotyczącą Organizacji, która przeprowadziła badanie. Bowiem w tym roku było nią Studenckie Koło Naukowe Akceleracji, a nie SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych, jak miało to miejsce w ubiegłych latach. Już spieszę z wyjaśnieniami - trzon Zespołu Badawczego pozostał ten sam, zmianie uległa natomiast struktura organizacyjna. W celu lepszego ujęcia szerokiego spektrum działalności zarówno na płaszczyźnie badania samorządów, jak również na płaszczyźnie współpracy z biznesem i wspierania przedsiębiorczości, SKN zmienił swój profil działalności na model projektowy, organizując szersze spektrum tematyki proprzedsiębiorczej. Jednym z projektowych filarów działalności zostało badanie samorządów i w ramach tego filaru zarówno metodyka, jak i doświadczenia z ubiegłorocznych badań pozostały niezmiennie. Innymi słowy - pomimo zmian organizacyjnych, chcielibyśmy zapewnić, że nie nastąpiły istotne zmiany metodyczne w działalności Zespołu Badawczego w stosunku do lat ubiegłych.

W dalszym ciągu istotą Badania pozostaje komunikacja drogą elektroniczną pomiędzy gminami, a potencjalnymi inwestorami oraz przedsiębiorcami, jak również innymi interesariuszami gmin. Z jednej strony ocenie podlegała komunikacja jednostronna, tj. przekazywanie informacji poprzez oficjalne portale internetowe badanych jednostek, jak również komunikacja dwustronna, z wykorzystaniem poczty elektronicznej. Przedmiot badań pozostał więc niezmienny w stosunku do lat ubiegłych. Analogiczny pozostał też Ranking sporządzony w oparciu o wyniki.

Ranking Gmin miał na celu wyłonienie samorządów charakteryzujących się ponadprzeciętną jakością obsługi interesantów. Jednakże wzorem lat ubiegłych pragnę zaznaczyć, że "jakość obsługi" jest pojęciem subiektywnym, zależnym od konkretnego użytkownika i interesanta. Zespół Badawczy podjął wszelkie kroki, by subiektywizm został w Badaniu ograniczony do minimum, jednakże z uwagi na charakter przedmiotu Badania nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie go. Dlatego pomimo uzyskania przez poszczególne samorzady różnych wartości punktowych, należy pamiętać, że Ranking ma jedynie charakter poglądowy, pozwalający czytelnikowi zorientować się w bieżącej sytuacji. Nie pozwala jednak w sposób jednoznaczny przydzielić poszczególnym gminom miejsc, ani ustalić ich kolejności. Nie powinien też być jedynym źródłem danych w procesie podejmowania decyzji czy również wydawania osądów i opinii.

Powyższa niejednoznaczność wynika z silnie jakościowego charakteru badanych aspektów. Zastosowanie metodyki oceny zero-jedynkowej z pewnością pozwoliła na maksymalne ograniczenie aspektów subiektywnych, nie pozwoliła jednak na całkowite ich wyeliminowanie. Duża różnorodność stosowanych przez gminy rozwiązań, różne sposoby podchodzenia do poszczególnych problemów czy również różne aspekty, na które poszczególne gminy kładą nacisk - to wszystko sprawia, że każda gmina jest unikatową jednostką. Z jednej strony jest to aspekt pozytywny, z drugiej jednak może być potencjalnym źródłem problemów dla interesariuszy i użytkowników przyzwyczajonych rozwiązań standardowo stosowanych w innych gminach. Badanie "Gmina na 5!" podejmuje zadanie analizy i oceny tych aspektów w sposób usystematyzowany, standardowy i możliwie obiektywny, ale równocześnie świadomi jesteśmy ograniczeń oceny, które nie mogą zostać ominięte. Stąd też wynika pewna rezerwa, z jaką traktujemy Ranking.

Niezależnie jednak od osiągniętej liczby punktów, wszystkie gminy biorące udział w badaniu już od samego początku są gminami wyróżnionymi. Próbę badawczą stanowią bowiem jednostki o najwyższych standardach wobec inwestorów - gminy klas A i B wg Rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej (PAI) tworzonego przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej



---

Handlowej w Warszawie. Niniejszy Raport oraz opisywane przez niego Badanie stanowią natomiast dopełnienie badań prowadzonych w Instytucie Przedsiębiorstwa. Dobór do Badania gmin klas A oraz B wynika z dotychczasowych doświadczeń Zespołu - podtrzymuje on opinię popartą dotychczasowymi doświadczeniami oraz badaniami, że jakość komunikacji elektronicznej skorelowana jest z klasyfikacją gmin w ramach rankingu PAI, czyli że gminy klas wyższych generalnie prezentują wysokie standardy komunikacji. Jest to jednak jedynie ogólna obserwacja, nie oznacza ona ścisłego związku klasyfikacji gminy w rankingu PAI oraz jakości komunikacji elektronicznej w przypadku każdej gminy. Nie negujemy możliwości stosowania wysokich standardów komunikacji w przypadku gmin klas C i niższych, natomiast badanie "Gmina na 5!" pokazuje, że klasa A lub B nie jest z kolei gwarancją standardów najwyższych. Jednakże bazując na doświadczeniach z lat ubiegłych oraz na dodatkowym celu, jakim było wyszukanie dobrych praktyk wśród badanych gmin - Zespół Badawczy postanowił przebadać właśnie gminy klas najwyższych.

Samorządy powinny na bieżąco analizować bieżącą sytuację oraz jej możliwy wpływ na ich funkcjonowanie. Środowisko instytucjonalne, jak również uwarunkowania ekonomiczno-społeczne są ważnymi aspektami, które należy uwzględniać w planowaniu działań na stopniu lokalnym. Natomiast z punktu widzenia politycznego ten oraz poprzedni rok wydają się być obarczone mniejszą niepewnością, nie są to bowiem lata wyborcze. Jednakże w opinii Zespołu niezależnie od panującej koniunktury politycznej, podstawowe zadania polskich gmin pozostają niezmiennione i aspekty polityczne nie powinny mieć wpływu na jakość obsługi interesantów. Dlatego też założenia niniejszego badania, wnioski poprzednich edycji, jak również rekomendacje niezmiennie pozostają apolityczne, a dotyczą działalności mającej na celu zwiększenie użyteczności dla interesariuszy gmin. Pragnę ponownie podkreślić, że niniejsze Badanie w żadnym stopniu nie odnosi się do kwestii politycznych, a wręcz przeciwnie - Zespół Badawczy całkowicie odcina się od nich i wzorem lat ubiegłych dokłada wszelkich starań, aby tego typu aspekty z Badania wyeliminować. W naszym odczuciu bowiem ważny jest efekt widziany z perspektywy użyteczności danego interesanta, natomiast jego jakość powinna być niezależna od kwestii pozamerytorycznych oraz politycznych.

W tegorocznej edycji kontynuowany jest (i ostatecznie zakończony) cykl zmiany numeracji Badania oraz Raportu. Pierwotnie kolejne edycje były oznaczane numerami - jednakże z uwagi na modyfikacje wynikające ze zbieranych doświadczeń - wraz z ukształtowaniem się stałego kształtu metodyki edycje zaczęto nazywać z użyciem roku, w którym przeprowadzono Badanie. Z uwagi na działalność SKN oraz Zespołu Badawczego w ramach roku akademickiego, który przesunięty jest o pół roku w stosunku do roku kalendarzowego - stopniowo numeracja była zmieniana tak, aby ujednoczyć nazewnictwo z okresem Badania. Dlatego też obecne edycje zarówno Badania, jak i Raportu są edycjami 2016/2017.

Niniejszy raport ma budowę analogiczną do raportu zeszłorocznego, aczkolwiek nie bez drobnych zmian. Pierwszy rozdział prezentuje metodykę badania oraz wyjaśnia różnice względem badań ubiegłorocznych. Rozdział drugi prezentuje tematykę systemów teleinformatycznych, a także ich znaczenia w zakresie wspomagania zarządzania gminą, jak również miejsce rewolucji teleinformatycznej w długookresowym rozwoju gospodarczym. Rozdział trzeci prezentuje w bardziej szczegółowy sposób wyniki części Badania polegającego na ocenie oficjalnych witryn internetowych. Zawiera również porównania z latami ubiegłymi. W rozdziale czwartym zaprezentowano szczegółowe wyniki badania zapytań i odpowiedzi drogą mailową, natomiast rozdział piąty przybliży sposób wyznaczania Rankingu Gmin. W rozdziale siódmym, wzorem lat ubiegłych, zaprezentowane są dobre praktyki, które w toku badania zostały wyselekcjonowane oraz uznane za warte promowania. Pewną nowością jest rozdział ósmy, który pokazuje kilka dobrych praktyk, które stosowane są przez jednostki niemieckie. W rozdziale dziewiątym zaprezentowane zostały rozszerzone rekomendacje dla JST w dziedzinie komunikacji elektronicznej, wynikające z doświadczeń Zespołu Badawczego. Część ta a charakter ewolucyjny, dlatego większość rekomendacji pozostała niezmienniona, aczkolwiek wprowadzono pewne aktualizacje. Raport zakończony został podsumowaniem oraz aneksem z liczbowymi wynikami Rankingu.

---

*Chciałbym podziękować wszystkim osobom, bez których niniejszy Raport oraz Badanie nie mogłyby mieć miejsca. Szczególny szacunek należy się Zespołowi Badawczemu, który poprzez swoją pracę opracował dane oraz je opisał. Jednakże innym niezwykle istotnym elementem jest Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej, który zawsze zapewniał wsparcie dla projektu "Gmina na 5!". Chciałbym serdecznie podziękować wszystkim jego pracownikom. Dziękuję w szczególności prof. dr. hab Hannie Godlewskiej-Majkowskiej - wieloletniemu Opiekunowi SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych, a obecnie Prorektorowi ds. Współpracy z Otoczeniem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie - za stałe służeńie dobrą radą, wsparciem, a przede wszystkim wlewaniem w Zespół wielkich pokładów motywacji. Jest to dla nas niezwykle cenne wsparcie, a bez duchowego i merytorycznego wsparcia niniejsze Badanie nie mogłoby mieć miejsca. Dziękuję również za wsparcie aktualnemu Opiekunowi SKN Akceleracji - dr Joannie Żukowskiej, za mentorskie wsparcie oraz pomoc dla Koła. Dziękuję w końcu wszystkim tym, którzy wsparli nas radą i którzy udzielili nam pomocy.*

*Tradycyjnie już życzymy Czytelnikom miłej lektury. Mamy nadzieję, że nasza praca przyczyni się do promowania dobrych praktyk oraz że w ten sposób będziemy mogli przyczynić się do wciąż rosnącej jakości obsługi interesariuszy w polskich gminach.*

*Paweł Kasprzowicz (przewodniczący SKN Akceleracji) wraz z Zespołem*

---

## Spis treści

1. Uwagi metodyczne .....	8
2. Znaczenie komunikacji elektronicznej i systemów informatycznych w zarządzaniu gminą .....	18
3. Ocena witryn internetowych .....	23
4. Ocena mailingowa gmin klasy A i B .....	40
5. Ranking gmin .....	46
6. Innowacje i dobre praktyki w obszarze inwestycji, turystyki i obsługi mieszkańców .....	53
7. Wybrane dobre praktyki w obsłudze inwestorów w Niemczech .....	69
8. Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych .....	74
9. Podsumowanie .....	87
10. Aneks .....	90

## 1. Uwagi metodyczne

Paweł Kasprowicz

### Cele i założenia badawcze

Celem badania była ocena gmin pod kątem jakości komunikacji z użyciem drogi elektronicznej. Badanymi aspektami kontaktu urzędów z interesariuszami była jakość oficjalnych witryn internetowych prowadzonych przez poszczególne gminy (komunikacja jednostronna) oraz jakość komunikacji dwustronnej z użyciem poczty elektronicznej. Badanie przeprowadzone zostało ze szczególnym uwzględnieniem grupy interesantów gmin, jakimi są potencjalni inwestorzy oraz przedsiębiorcy, jednakże wybrane aspekty badania odnosiły się też do innych grup użytkowników, takich jak mieszkańcy lub turyści. Celem badania nie była ocena wewnętrznych struktur poszczególnych Urzędów, bądź organizacji ich pracy, jak również nie badano wpływu badanych czynników na sytuację ekonomiczną poszczególnych jednostek. Zespół Badawczy dokonał oceny gmin pod kątem obsługi wybranych grup interesariuszy biorąc pod uwagę końcowy efekt podejmowanych przez gminy działań lub zastosowanych przez nie rozwiązań. Natomiast nie oceniał procesu decyzyjnego prowadzącego do wyboru poszczególnych rozwiązań przez gminy lub wewnętrznych procedur w urzędach realizowanych w czasie obsługi interesanta. Innymi słowy ocenie podlegały nie działania gmin, lecz wynikające z nich efekty końcowe, użyteczne z punktu widzenia potencjalnego inwestora/przedsiębiorcy lub innego typu podmiotu komunikującego się z danym urzędem.

### Próba badawcza<sup>1</sup>

Podstawą wyboru próby badawczej był ranking Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej dla Gospodarki Narodowej opracowanego przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Do badania zaklasyfikowane zostały gminy klasy A oraz B wg wyżej wspomnianego rankingu, tj. gminy, które osiągnęły wynik najlepszy. Było to łącznie 648 gmin, co stanowi około 26,2% łącznej liczby 2478 gmin w Polsce. Natomiast z uwagi na specyficzny charakter miasta stołecznego Warszawy, odrębną w stosunku do innych gmin organizację terytorialną jak również aspekty historyczne, miasto to zostało ocenione nie jako całość, lecz w podziale na 18 dzielnic. łącznie więc oceniono 665 jednostek. 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.

Największą grupę przebadanych gmin stanowiły gminy województwa śląskiego (106 gmin), natomiast 14 gmin województwa świętokrzyskiego stanowiły grupę najmniejszą. Dokładny podział próby badawczej w odniesieniu do województw oraz klas prezentuje Tabela 1.

**Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2016/2017)**

Województwo	Liczba gmin klasy A	Liczba gmin klasy B	Liczba gmin ogółem
Dolnośląskie	50	31	81
Kujawsko-Pomorskie	15	9	24
Lubelskie	19	10	29
Lubuskie	9	6	15
Łódzkie	23	8	31
Małopolskie	36	28	64
Mazowieckie	55	15	70

<sup>1</sup> W całości niniejszego podrozdziału określenie „gmina” odnosi się do miasta stołecznego Warszawy jako całości.



Opolskie	9	12	21
Podkarpackie	17	16	33
Podlaskie	7	11	18
Pomorskie	25	9	34
Śląskie	70	36	106
Świętokrzyskie	10	4	14
Warmińsko-Mazurskie	17	3	20
Wielkopolskie	32	23	55
Zachodniopomorskie	25	8	33
<b>Suma</b>	<b>419</b>	<b>229</b>	<b>648</b>

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części niniejszego Raportu poszczególne województwa zostaną opisane z użyciem skrótów literowych zaprezentowanych w poniższej tabeli.

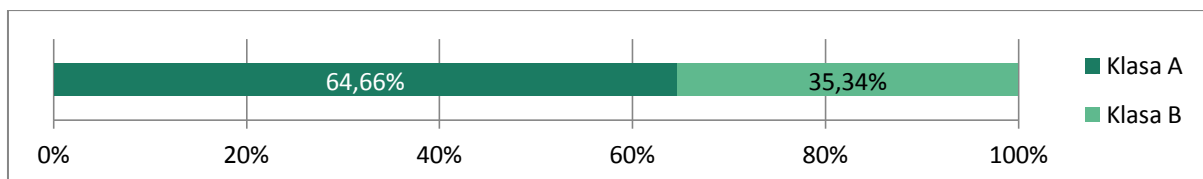
**Tabela 2. Oznaczenie województw w raporcie "Gmina na 5!" (2016/2017).**

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

Źródło: opracowanie własne.

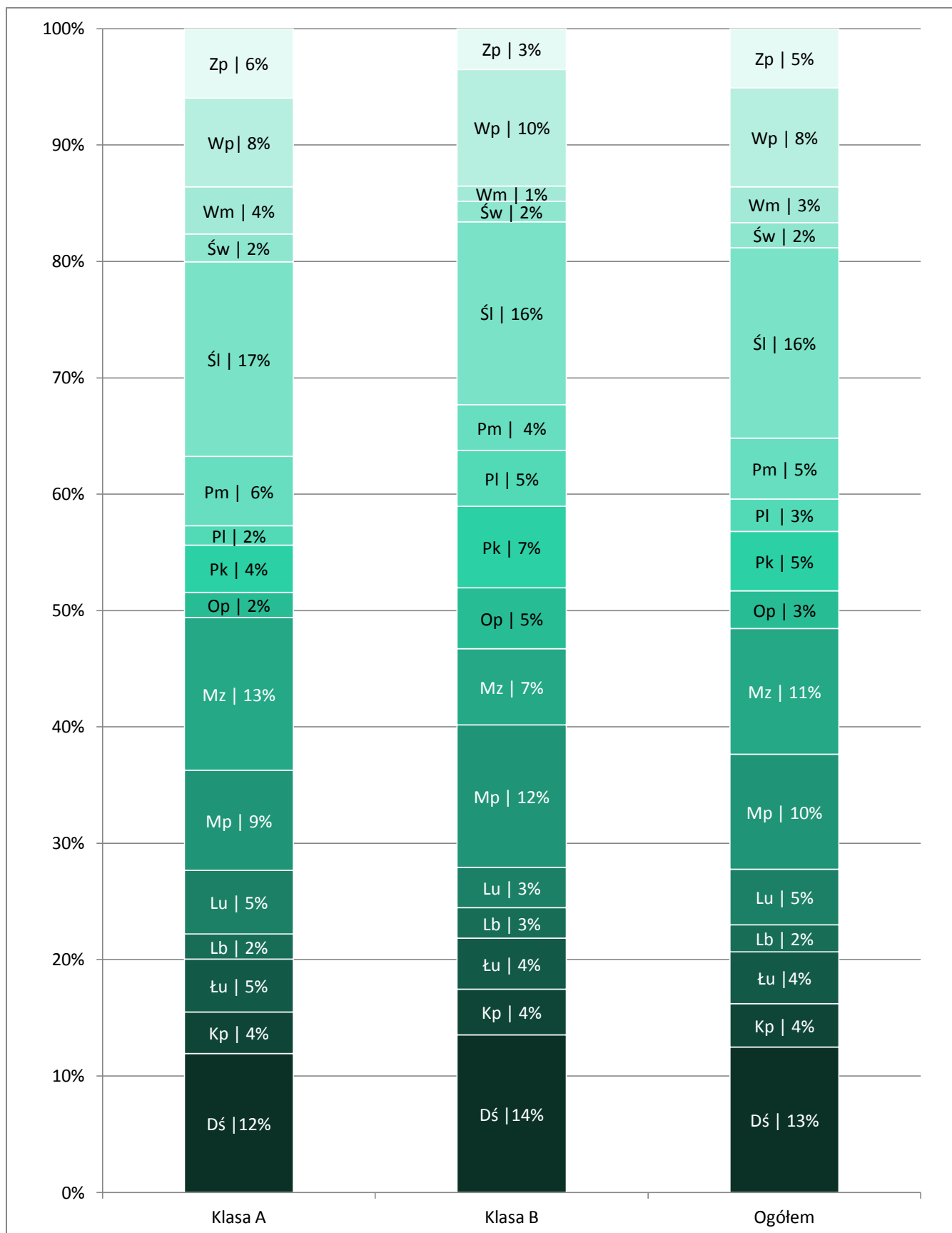
Większość badanych gmin stanowiły gminy klasy A - było ich 419, co stanowi 64,66% całej próby badawczej. Pozostałe 35,34% (229 gmin) stanowiły jednostki klasy B. Podział ten zaprezentowany został na wykresie poniżej. Natomiast Wykres 2. prezentuje rozkład gmin z poszczególnych województw z podziałem na klasy oraz ogółem. Zarówno w grupie gmin klasy A oraz klasy B największy odsetek stanowiły jednostki województwa śląskiego. Natomiast w przypadku województw najstąbiej reprezentowanych były to województwo podlaskie w przypadku gmin klasy A oraz warmińsko-mazurskie w przypadku gmin klasy B. Największą rozbieżność w procentowym udziale województwa pomiędzy grupami klas A i B zaobserwować można w przypadku województwa mazowieckiego - mazowieckie gminy stanowią 7% gmin klasy B oraz 13% gmin klasy A (6 pkt. procentowych różnicy). Natomiast najmniejszą rozbieżnością charakteryzuje się województwo kujawsko-pomorskie (0.35 pkt. procentowego różnicy)

**Wykres 1. Udział gmin klasy A i klasy B wśród wszystkich badanych (2016/2017).**



Źródło: opracowanie własne.

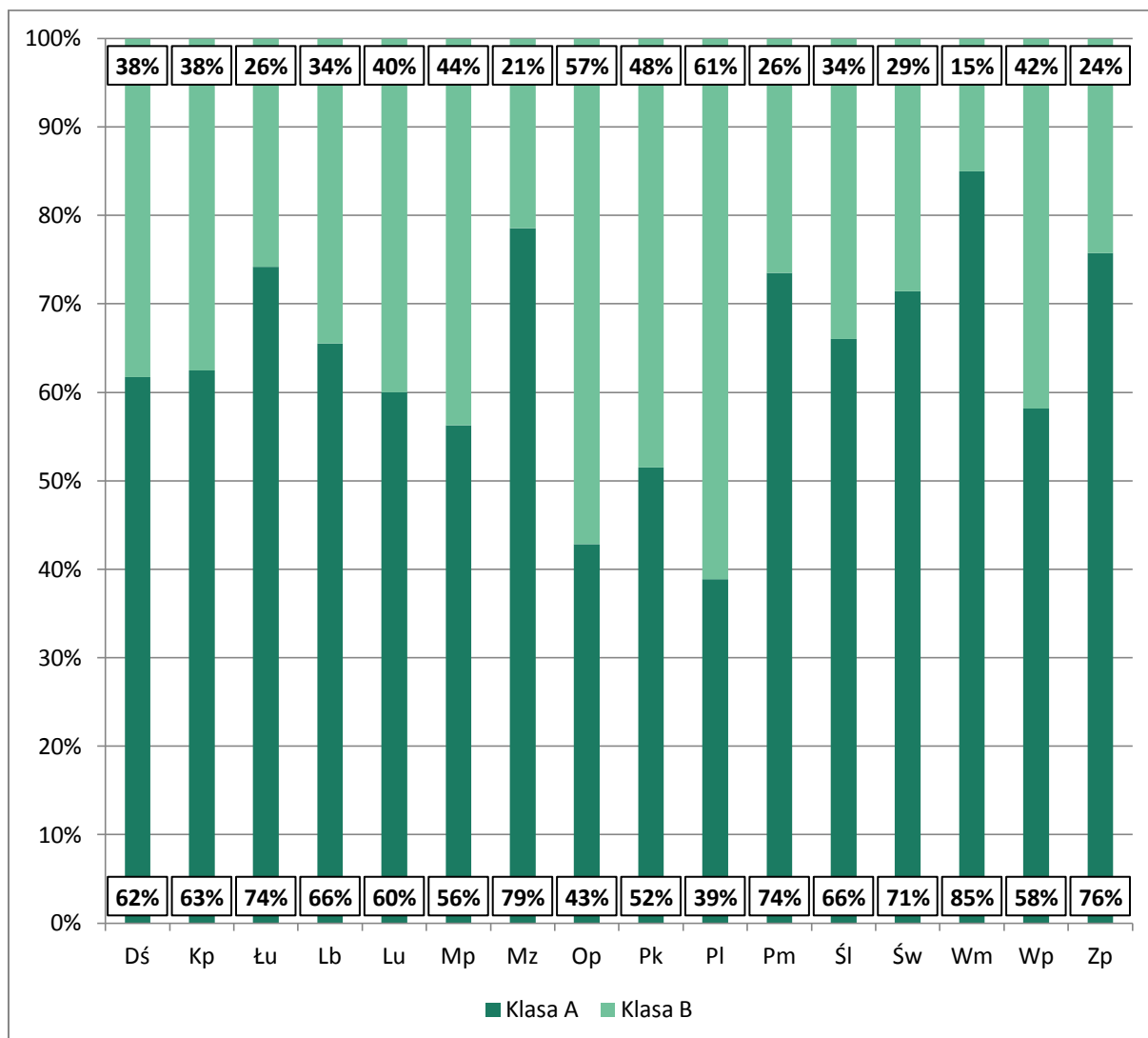
Wykres 2. Udział gmin z poszczególnych województw wśród ogółu zbadanych (2016/2017).



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 Warmińsko-Mazurskie (85%). Najmniejszy odsetek gmin klasy A można natomiast zaobserwować w województwie Podlaskim (39%).

**Wykres 3. Udział gmin klasy A oraz klasy B w poszczególnych województwach (2016/2017).**



Źródło: opracowanie własne.

W porównaniu z edycją badania z 2015 r. ogólna liczba przebadanych gmin zmniejszyła się i wynosiła 648, a po uwzględnieniu poszczególnych dzielnic w miejsce Warszawy – zbadano 665 jednostek terytorialnych. Zmiana ta wynika ze zmian w rankingu PAI, które następują co roku. Oznacza to, że część gmin mogła przestać być jednostkami klasy A, a zostać jednostkami klasy B oraz odwrotnie. Część jednostek mogło również opuścić grupę gmin klas A oraz B, a część do tej grupy wejść. Prowadzi to do zmian w próbie badawczej co roku, jednakże są to zmiany stosunkowo nieduże. Poniższy wykres prezentuje wzrost oraz spadek liczby badanych gmin poszczególnych województw w podziale na województwa.

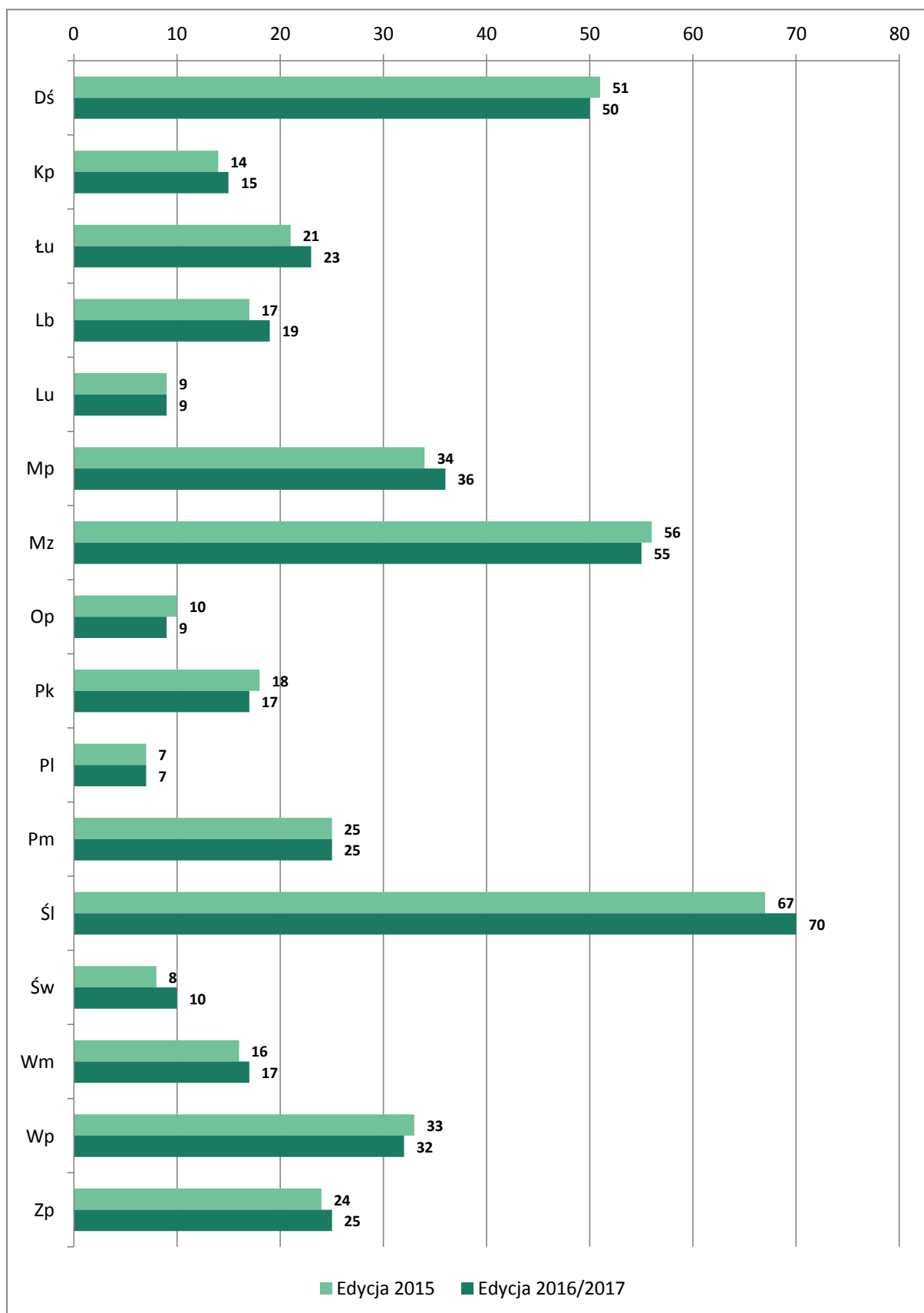
**Wykres 4. Zmiany w liczebności badanych gmin klas A oraz B w podziale na województwa.  
Porównanie edycji 2015 oraz 2016/2017.**

Górna część wykresu - skumulowany wzrost liczby gmin w edycji 2016/2017.  
Dolna część wykresu - skumulowany spadek liczby gmin w edycji 2016/2017.



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 5. Porównanie liczebności gmin ogółem w edycjach 2015 oraz 2016/2017.



Źródło: Opracowanie własne

## Metodyka badania

Badanie składało się z dwóch elementów. Pierwszym z nich była ocena oficjalnych witryn internetowych prowadzonych przez Urzędy zarządzające badanymi jednostkami. Wykorzystano metodę ankietową, z zero-jedynkowymi kryteriami oceny przy większości pytań. Drugim elementem badania była ocena jakości kontaktu drogą elektroniczną z wykorzystaniem metody *"tajemniczego klienta"* (tj. badane jednostki nie wiedziały, że podlegają w danej chwili ocenie) oraz ponownie wykorzystano zestaw zero-jedynkowych kryteriów.

Zero-jedynkowa metodyka badania została wykorzystana z uwagi na silnie jakościowy charakter badanych aspektów. Jakość obsługi jest kryterium subiektywnym, które może być postrzegane w różny sposób przez poszczególnych użytkowników. W celu jak najbardziej obiektywnej oceny wyróżniono szereg praktyk oraz elementów komunikacji, które przyczyniają się do poprawy użyteczności oraz sprawdzono ich obecność na oficjalnych witrynach internetowych oraz w badanej komunikacji elektronicznej. Zaobserwowanie danego elementu skutkowało zaliczeniem danej kategorii, jej brak zaś niezaliczeniem. Poszczególne elementy szukane były na stronach z wykorzystaniem dostępnej nawigacji, wyszukiwarki oraz mapy strony, jeśli taka występowała. Zespół Badawczy założył, że nawigacja na stronie powinna być przyjazna dla użytkownika oraz w sposób prosty i szybki prowadzić go do poszukiwanej treści - bowiem niespełnienie tych założeń może prowadzić do rezygnacji użytkownika do współpracy z daną gminą. W celu wyeliminowania subiektywizmu kategorie były zaliczane w przypadku odnalezienia danego elementu strony niezależnie struktury strony, ale od czasu, jaki był poświęcony na ich znalezienie. Innymi słowy - przykładowo treści zamieszczone na stronie głównej w identyczny sposób zaliczały daną kategorię jak treści umieszczone głębiej w strukturze serwisu (chyba, że dana kategoria zakładała inaczej), jeżeli spełniały kryteria danego pytania oraz były łatwe do szybkiego znalezienia przez zespół badawczy.

W stosunku do poprzednich edycji badania zestaw kryteriów oceny witryn internetowych pozostał niezmienny, co pozwala na porównywalność wyników między edycjami. Zastosowano zestaw analogicznych kryteriów, bowiem 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. Równocześnie kryteria te dobrane zostały z uwzględnieniem potencjalnej możliwości wystąpienia subiektywizmu oceny tak, aby tę subiektywność minimalizować oraz aby w maksymalnie jednoznaczny sposób możliwa była decyzja odnośnie zaliczenia, bądź niezaliczenia danej kategorii.

Inaczej wyglądała kwestia kryteriów oceny kontaktu drogą elektroniczną. Z uwagi na metodykę badania ważny jest aspekt nierozpoznania badania przez podmioty badane. Dlatego niemożliwe było wykorzystanie treści wiadomości zastosowanych w latach ubiegłych. Jednakże nie zarzucono porównywalności wyników jako jednego z celów Badania. W odniesieniu do edycji poprzednich i wysłanych w ubiegłych latach zapytań, w tegorocznej edycji badania wyselekcjonowano zestaw ogólnych aspektów podlegających ocenie. 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. Ich cechą wspólną była tematyka zakładania/prowadzenia przedsiębiorstwa oraz poruszenie w każdym zapytaniu wyselekcjonowanych do oceny ogólnych zagadnień. 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 przeprowadzono w pierwszym kwartale 2017 roku. Zaznaczyć należy jednak, że 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
- > mierzalność
- > łatwość oceny odpowiedzi

Istotność w niniejszym kontekście rozumiana jest jako użyteczność danego aspektu z punktu widzenia potencjalnego inwestora/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 oznacza, że badaniu podlegały jedynie kategorie możliwe do miarodajnej i wiarygodnej oceny, które bezpośrednio dotyczą efektów działań podejmowanych przez władze danej gminy.

Łatwość oceny odpowiedzi oznacza taki 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 założenia.

Poniższa lista prezentuje zestaw kategorii ocenianych w tegorocznym badaniu:

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

18. Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego?
19. Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie?
20. Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy, link do instrukcji w CEIDG, instrukcja rejestracji działalności gospodarczej)?
21. Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?
22. Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do listy przedsiębiorców działających na terenie gminy?
23. Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?
24. Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?

Arkusze zawierał też część pytań niepodlegających ocenie zero-jedynkowej, w tym pytań otwartych. Służyły one 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 zastrzeżono 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 położonych 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:

1. Czas odpowiedzi;
2. Pytanie dotyczące terenu inwestycyjnego/lokalu/nieruchomości/miejsca potencjalnej działalności gospodarczej;
3. Pytanie o informacje potrzebne do rozpoczęcia/prowadzenia działalności, w sprawie której pisał przedsiębiorca;
4. Pytanie o informacje pozwalające przedsiębiorcy ocenić lokalny rynek oraz konkurencję;
5. Pytanie wymagające od urzędnika znajomości dostępnych zasobów w gminie/pozyskania dodatkowych informacji dla przedsiębiorcy;
6. Czy urzędnik zachęcił do osobistego spotkania w gminie lub zadania dodatkowych pytań?
7. Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika? (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?

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

1. Czas odpowiedzi
2. Pytanie o dostępne tereny inwestycyjne/lokale/nieruchomości/miejsce prowadzenia działalności;
3. Pytanie dotyczące formalnych regulacji i obowiązków, które musi spełnić przedsiębiorca;
4. Pytanie dotyczące instytucji i programów wspierających zakładane przedsiębiorstwa;
5. Pytanie dotyczące opinii urzędnika/sprawdzające gotowość do udzielenia pomocy poza formalnym schematem obsługi interesanta.

6. Czy urzędnik zachęcił do osobistego spotkania w gminie lub zadania dodatkowych pytań?
7. Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika? (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?

Kategorie oceny były zero-jedynkowe, tzn. czy urzędnik odpowiedział na pytanie danej kategorii, czy też odpowiedzi potencjalny przedsiębiorca nie uzyskał. Wyjątkiem jest kryterium "czas odpowiedzi", które oceniane było w zależności od przedziału czasowego (licząc od dnia wysłania zapytania), w którym nadeszła odpowiedź. Przedziały te są następujące: "do jednego dnia", "od 2 do 7 dni", "od 8 do 14 dni" oraz "po 14 dniach". W tej kategorii 0 punktów przydzielane było jedynie w przypadku nieotrzymania odpowiedzi w czasie trwania badania komunikacji elektronicznej, innymi słowy samo przysłanie odpowiedzi w przewidzianym w badaniu czasie było wystarczające, by otrzymać minimum 1 punkt. Podobnie miało to miejsce w przypadku zapytań w języku angielskim, jednakże w tym przypadku ocena była w pewnym stopniu złagodzona, bowiem badano czy odpowiedź nadeszła w wyznaczonym czasie badania, bez podziału na przedziały czasowe, równocześnie jednak zespół badawczy oczekiwał odpowiedzi w terminie do dwóch tygodni. Odrębne traktowanie komunikacji obcojęzycznej jest spójne z metodyką poprzednich edycji a wynika z innej specyfiki interesantów obcojęzycznych - głównie inwestorów szukających terenów inwestycyjnych.

### Podsumowanie

W edycji 2016/2017 niniejszego badania przebadano 648 gmin - miejskich, wiejskich oraz miejsko-wiejskich, które były jednostkami klas A oraz B wg rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej opracowywanego w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Ponadto miasto stołeczne Warszawa została oceniona w rozbiciu na 18 dzielnic, co w efekcie daje liczbę 665 przebadanych jednostek.

W celu utrzymania porównywalności wyników pomiędzy poszczególnymi edycjami badania 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.

Natomiast pewnej zmianie uległa metodyka badania drogą wiadomości elektronicznych. Procedurę wyboru konkretnych pytań oraz ich oceny zastąpiono wyborem bardziej ogólnych aspektów podlegających ocenie, natomiast konkretne treści zapytania dobrano do owych aspektów w kolejnym kroku. Pozwoliło to na większą różnorodność wysyłanych do gmin zapytań przy równoczesnej porównywalności wyników w obrębie niniejszej edycji, jak również pomiędzy edycjami.

Z wykorzystaniem najbardziej obiektywnych kryteriów zbudowano ranking "Gmina na 5!", który wyróżnia gminy o ponadprzeciętnych wynikach. Metodyka tworzenia rankingu zostanie szczegółowo opisana w jednym z kolejnych rozdziałów. Gminy, które po raz trzeci z rzędu otrzymały wyróżnienie przyznano wyróżnienie specjalne "Złota Gmina na 5". Ponadto wyróżnienie to w trybie specjalnym przyznano gminom Zabrze oraz Człuchów. W bieżącym roku ogół wyników badania był poniżej przeciętnego uzyskiwanego w innych latach, co wynikało w głównej mierze z niskiej oceny w badaniu zapytań mailowych. Gminy Zabrze oraz Człuchów pomimo niekorzystnego trendu nie tylko uzyskały wtedy po raz pierwszy wyróżnienie "Gmina na 5!", ale również utrzymały wysoki standard obsługi w tym roku. Zdecydowano więc, że z uwagi na taką sytuację warto te gminy dodatkowo nagrodzić poprzez przyznanie im wyróżnienia specjalnego.

Innym efektem badania było zidentyfikowanie oraz zebranie dobrych praktyk stosowanych przez gminy w komunikacji drogą elektroniczną. Zagadnieniu temu również poświęcony jest osobny rozdział w dalszej części raportu. W jego obrębie zostaną pokazane niektóre ze zidentyfikowanych dobrych praktyk.

---

## 2. Znaczenie komunikacji elektronicznej i systemów informatycznych w zarządzaniu gminą

Paweł Kasprówicz

Badanie "Gmina na 5!" jako cel badawczy przyjmuje ocenę jakości elektronicznej komunikacji badanych jednostek z interesantami oraz identyfikację dobrych praktyk w tej dziedzinie. W niniejszym podrozdziale przedstawiona zostanie oparta na literaturze naukowej analiza oraz argumentacja, która przybliży potencjalne korzyści z użytkowania systemów informatycznych dla lokalnych samorządów oraz pozwoli zaobserwować wpływ tego typu narzędzi na lokalne społeczeństwa oraz gospodarki. Z uwagi na rewolucję teleinformatyczną, która dokonała się w ubiegłych dziesięcioleciach, wykorzystanie narzędzi komputerowych w zarządzaniu gminą zdaje się stawać koniecznością, a znaczenie tego aspektu prawdopodobnie będzie rosło w przyszłości. Niniejszy rozdział z jednej strony zarysuje miejsce technologii teleinformatycznych w ogólnym nurcie rozwoju technologicznego, z drugiej zaś przedstawi obecną sytuację polskiej administracji publicznej w kontekście jej dostosowania do zmieniających się standardów w tym zakresie. Analiza ma charakter porównania danych dostępnych w literaturze oraz wykorzystania informacji zawartych w zewnętrznych źródłach.

### Rola rozwoju technologii teleinformatycznych w kontekście rozwoju technologicznego oraz funkcjonowania administracji publicznej.

W pierwszej kolejności niniejszy tekst przybliży istotę wykorzystania technologii informatycznych w kontekście długookresowego rozwoju technologicznego. Nieodzownym zagadnieniem powiązanim z informatyzacją administracji publicznej i leżącym u jej podstawy jest ICT (ang. *information and communication technologies*). Rozwój technologiczny nie tylko wpływa na środowisko społeczno-gospodarcze, w którym muszą funkcjonować podmioty działające w danej gospodarce (w tym podmioty publiczne), lecz może również tworzyć nowe jego aspekty i obszary. Podmioty chcące maksymalizować efektywność swoich działań powinny na bieżąco dostosowywać je do otaczającego go środowiska, stosować właściwe narzędzia oraz wykorzystywać jego potencjał, jak również brać pod uwagę potencjalne zagrożenia. Z uwagi na powyższe oraz na potrzebę długofalowego planowania działań, ważnym aspektem w kontekście informatyzacji administracji publicznej wydaje się zrozumienie zmian, które zaszły oraz tych, które potencjalnie mogą zachodzić w przyszłości.

O istotności rewolucja informatycznej świadczy między innymi jej pozycja w teorii cykli Kondratiewa. Są to długookresowe cykle gospodarcze (trwające średnio 40-60 lat), których głównym elementem jest zmiana technologiczna i innowacja<sup>2</sup>. Nazwane od nazwiska radzieckiego ekonomisty Nikołaja Kondratiewa cykle zaczynają się wraz ze znaczącą innowacją lub technologiczną rewolucją na początku każdego z nich<sup>3</sup>. Obecnie wyróżniono pięć cykli, wraz którym wiąże się następujące innowacje (w kolejności pojawiania się kolejnych cykli)<sup>4</sup>: 1. maszyna parowa, 2. Kolej żelazna 3. Przemysł elektrotechniczny i chemiczny 4. Przemysł motoryzacyjny i petrochemiczny. Z punktu widzenia niniejszego tekstu najważniejszy wydaje się być jednak piąty cykl, a mianowicie cykl będący następstwem rewolucji informatycznej. Cykl ten rozpoczął się wraz rozwojem elektroniki oraz komputerów doprowadzając do wzrostu efektywności przetwarzania informacji oraz zarządzania nią.

Okres rozwoju technologii informacyjnych podzielić można na przynajmniej dwa podokresy. Pierwszym z nich jest stosowanie technologii informatycznych offline (poza siecią internetową), bądź też wąski zakres stosowania komunikacji elektronicznej. W okresie tym kluczowym czynnikiem zwiększającym efektywność było usprawnienie procesu przetwarzania danych, ich przechowywania

---

<sup>2</sup> Allianz, „The sixth Kondratieff – long waves of prosperity”.

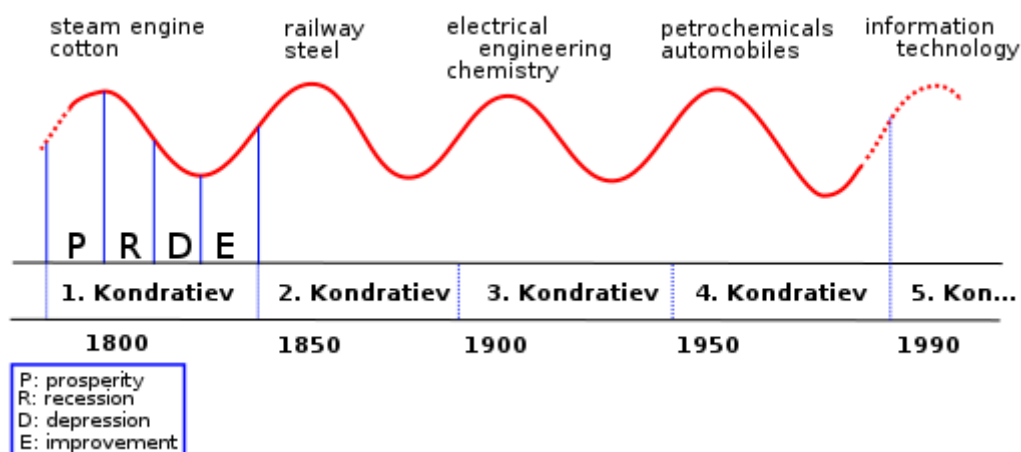
<sup>3</sup> Wilenius i Kurki, „Surfing the sixth wave. Exploring the next 40 years of global change.”

<sup>4</sup> Nefiodow, „The Sixth Kondratieff. The New Long Wave in the Global Economy”.

i archiwizacji. Autor nie wyklucza w tym miejscu, ani nie zaprzecza występowaniu komunikacji elektronicznej na odległość w tamtym czasie, jednakże nie odgrywała ona dominującej roli w porównaniu do drugiego podokresu, który rozpoczął się wraz z rozwojem globalnej sieci, jaką jest Internet (technologie informacyjne online). Rozgraniczenie to - na okres przed oraz po rozpowszechnieniu się dostępu do Internetu - wydaje się być istotnym nie tylko w kontekście przeszłości, ale też przyszłych wydarzeń i przewidywanych zmian.

Zgodnie bowiem z opinią wielu badaczy, gospodarki opuszczają (bądź już opuściły piąty cykl) oraz będą "wchodzić" w szósty. O ile jednak identyfikacja cykli oraz powiązanych z nimi innowacji z perspektywy czasu nie budzi kontrowersji, o tyle jednak nadal istnieje wiele opinii i rozbieżnych przypuszczeń odnośnie tego, jaka zmiana technologiczna stanie się podstawą szóstego cyklu. Część badaczy wskazuje, że podstawą szóstego cyklu będzie Internet oraz globalna wymiana informacji sama w sobie. Zauważyć jednak należy, że w przypadku innych wskazywanych potencjalnych "motorów wzrostu" w szóstym cyklu (jak np. tzw. "Smart Cities"<sup>5</sup>) globalna sieć również może odgrywać kluczową rolę. Dotychczasowe doświadczenia uczą, że kolejne innowacje zostawiały trwałe ślady w strukturach społeczno-gospodarczych, a kolejne rewolucje techniczne oparte były na dokonaniach wcześniejszych. O ile więc innowacja w piątym cyklu polegała na znaczącym zwiększeniu efektywności przetwarzania informacji dzięki zastosowaniu technologii informatycznych, o tyle w szóstym cyklu sama łatwość wymiany i pozyskiwania informacji może być kluczowym czynnikiem.

Rysunek 1. Przykład ilustracji prezentującej cykle Kondratiewa.



Źródło: Wikimedia Commons, [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kondratieff\\_Wave.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kondratieff_Wave.svg), 2009<sup>6</sup>

## E-administracja w Polsce oraz korzyści jej stosowania

Następny aspekt, który porusza ten tekst to stan e-administracji publicznej w Polsce oraz potencjał jej rozwoju. Część ta oparta będzie w dużej mierze o opracowania których źródłem jest Ministerstwo Cyfryzacji. Do tego momentu poruszona została kwestia długookresowych tendencji w rozwoju technologii informacyjnych oraz potencjalne znaczenie tego typu narzędzi. Poniżej poruszona będzie bardziej szczegółowa charakterystyka dotycząca polskiej gospodarki i społeczeństwa.

Podstawowym zagadnieniem, które należy poruszyć w kontekście zasadności informatyzacji polskiej administracji publicznej jest gotowość obywateli do korzystania z udostępnionych zasobów. Gotowość ta wyraża się z jednej strony poprzez możliwości techniczne (posiadanie komputera, łącza

<sup>5</sup> Batty, „The Sixth Kondratieff Is The Smart City”.

<sup>6</sup> Grafika poglądowa, autor: Rursus, na licencji (CC BY-SA 3.0): (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/legalcode>)

internetowego), z drugiej poprzez właściwe kompetencje informatyczne (czy użytkownik potrafi korzystać z rozwiązań teleinformatycznych), z trzeciej natomiast poprzez skłonność obywateli do korzystania z tego typu rozwiązań.

Wg raportu: "Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2012-2016" w 2016 roku<sup>7</sup> w ponad 80% gospodarstw domowych znajdował się przynajmniej jeden komputer. Zwrócić uwagę, iż z badań wynika, że odsetek ten był wyższy w gospodarstwach domowych z dziećmi, niż w pozostałych. Stopień penetracji Internetu w Polsce (to jest procent gospodarstw domowych posiadających dostęp do sieci internetowej) w 2015 roku wynosił 76%, a w latach 2010-2015 nieustannie rósł<sup>8</sup>. Ponadto w 2016 roku 86% internautów łączyło się z siecią bezprzewodowo<sup>9</sup>. Z danych wynika więc, że większość gospodarstw domowych w Polsce posiada techniczne możliwości korzystania z usług publicznych w postaci cyfrowej.

Dane w podziale na wiek<sup>10</sup> wskazują, że osoby w wieku 16-34 lata charakteryzują się najwyższym odsetkiem regularnych użytkowników komputerów (powyżej 90%), natomiast w wskaźnik ten w przypadku uczniów oraz studentów jest na poziomie ponad 98%. Wartym odnotowania jest fakt, że z roku na rok wskaźnik ten w badanych grupach rośnie. Natomiast wśród ogółu internautów w 2016 roku większość, tj. 74%, używała Internetu codziennie<sup>11</sup>. Wg powyższych danych większość posiadaczy komputerów jest również regularnymi użytkownikami Internetu. Fakt, że odsetek ten jest najwyższy wśród osób najmłodszych pozwala przypuszczać, że wzrostowy trend odsetka aktywnych internautów będzie utrzymany w przyszłości. Świadczy to o potencjalnie wzrastających kompetencjach cyfrowych w społeczeństwie.

Wg raportu "E-administracja w oczach internautów" z 2016 roku<sup>12</sup>, większość użytkowników Internetu korzystała również ze stron urzędów i instytucji publicznych. W porównaniu do 2014 roku zanotowano wzrost liczby osób deklarujących korzystanie z usług elektronicznych w przyszłości. Najczęściej poszukiwanymi informacjami są dane kontaktowe oraz instrukcje, jak załatwić daną sprawę urzędową. Natomiast najczęściej wskazywaną przyczyną niepowodzenia w załatwianiu sprawy przez Internet był brak możliwości zrobienia tego w sposób elektroniczny. Pokazuje to, że istnieje popyt ze strony obywateli na usługi sektora publicznego świadczone drogą elektroniczną, jak również, że nie wszystkie oczekiwane przez obywateli obszary obsługi interesanta zostały zaoferowane drogą elektroniczną. Raport pokazuje również, że nadal wielu użytkowników nie ma wiedzy o możliwości załatwienia danej sprawy online, nawet jeżeli taka możliwość istnieje. Ponadto nie zawsze użytkownicy mają zaufanie do oferowanych usług cyfrowych (przykładowo w przypadku deklaracji podatkowej PIT jako najczęstszą przyczynę niezłożenia jej w formie elektronicznej podawano brak zaufania). W obszarze tym istnieje więc możliwość poprawy, jak również edukacji obywateli.

Trzecim aspektem jest gotowość urzędów do świadczenia usług drogą elektroniczną. Wg publikacji "Społeczeństwo informacyjne w społeczeństwie 2015"<sup>13</sup> w roku tym w 93% urzędach podstawowym sposobem dokumentowania rozpatrywania spraw jest dokumentacja papierowa. Natomiast zaledwie w 60% proces ten wspomagany jest komunikacją elektroniczną. Na potrzeby powyższej publikacji opracowali syntetyczny "wskaźnik skuteczności cyfryzacji". Analizy wykazały, że tempo jego wzrosty z roku na rok jest niskie.

Kwestię cyfryzacji sektora publicznego rozpatrywać można na dwóch zasadniczych płaszczyznach. Jedną z nich jest kwestia zastosowania rozwiązań informatycznych wewnątrz urzędu,

---

<sup>7</sup> Główny Urząd Statystyczny, „Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2012-2016”.

<sup>8</sup> AIB Polska, „Raport strategiczny: Internet 2015/2016”.

<sup>9</sup> CBOS, „Komunikat z badań: Korzystanie z Internetu”.

<sup>10</sup> GUS, ibidem.

<sup>11</sup> WE ARE SOCIAL Ltd., „Digital in 2016”.

<sup>12</sup> Ministerstwo Cyfryzacji, „E-administracja w oczach internautów”.

<sup>13</sup> Ministerstwo Cyfryzacji, „Społeczeństwo informacyjne w liczbach 2015”.



w celu zwiększenia efektywności zarządzania informacją oraz usprawnienia jej przetwarzania. Drugą natomiast jest usprawnienie procesu udostępniania informacji interesantom urzędu oraz załatwiania spraw. Zagadnienia te można całościowo ująć z pomocą pojęcia "e-government". Jest ono jednak w różny sposób rozumiane, w najprostszym podziale można podać dwie definicje - w ujęciu wąskim oraz szerokim<sup>14</sup>. Wąskie pojęcie, stosowane między innymi w USA oraz rozwiniętych państwach azjatyckich odnosi się bezpośrednio do dostępności usług administracji publicznej dla obywateli, pojęcie to ma charakter techniczny i organizacyjny. Natomiast stosowane w UE szerokie pojęcie "e-government" odnosi się do kompleksowego ujęcia zmian instytucjonalnych, organizacyjnych, kompetencyjnych wynikających z zastosowania ICT w administracji publicznej. Podkreślana jest też rola budowy przejrzystych relacji między urzędem a obywatelami oraz przedsiębiorcami.

Jako podstawowe cele wprowadzenia e-administracji wskazać można przyspieszenie załatwiania spraw poprzez poprawę organizacji pracy wewnątrz urzędu<sup>15</sup>, jak również polepszenie przepływu informacji oraz dostępu do informacji publicznej w odniesieniu do różnych relacji: urząd-biznes (G2B), urząd-obywatel (G2C) oraz urząd-urząd (G2G). Drugim aspektem wprowadzania administracji cyfrowej jest obniżenie kosztów funkcjonowania urzędu.

Po stronie urzędu implementacja rozwiązań cyfrowych może dać następujące korzyści<sup>16</sup>:

- > standaryzację przetwarzanych danych
- > zmniejszenie kosztów poprzez rezygnację z papierowej dokumentacji
- > mniejsze koszty archiwizacji dokumentów
- > oszczędność czasu potrzebnego do obsługi interesanta
- > zmniejszenie ryzyka pomyłek
- > usprawnienie wymiany danych z innymi urzędami oraz podmiotami
- > poprawa wizerunku urzędu, jako stosującego nowoczesne rozwiązania

Natomiast dla użytkowników korzyści są następujące:

- > oszczędność czasu
- > bardziej elastyczne załatwienie sprawy (nieograniczone godziny urzędowania)
- > większa dostępność dla osób niepełnosprawnych
- > korzystanie z jednej bazy danych - ograniczenie formalności
- > szybsza komunikacja oraz uzyskanie informacji
- > oszczędności materiałowe (brak potrzeby wypełniania papierowych dokumentów)
- > dostępność możliwości załatwienia wielu spraw w jednym miejscu (Internecie)

Zarówno korzyści uzyskiwane bezpośrednio przez urząd, jak również te dotyczące jego interesantów mogą mieć wpływ na kondycję lokalnej gospodarki. Mniejsze koszty dla urzędu oznaczają bowiem bardziej racjonalne zarządzanie finansami, natomiast mniejsze koszty dla obywateli/przedsiębiorców stanowią dodatkową korzyść społeczną. Zwrócić należy uwagę na to, że głównymi kosztami korzystania z usług publicznych w tradycyjny sposób nie są koszty pieniężne (usługi publiczne co do zasady są bezpłatne), lecz potrzebny do załatwienia sprawy czas, jak również aspekty typu dojazd, szukanie informacji dotyczącej załatwienia sprawy, kontakt telefoniczny. Skalę potencjalnych możliwości prezentuje przykład Studium Wykonalności *Podkarpackiego Systemu e-administracji Publicznej*<sup>17</sup>. Oszacowane na potrzeby dokumentu wynikające z projektu potencjalne korzyści społeczne dla województwa podkarpackiego wynosiły w przybliżeniu: 5 143 426 zł - oszczędność czasu, 3 783 132 zł - oszczędność z tytułu ograniczenia przejazdów oraz 17 985 640 zł z tytułu ograniczenia rozmów telefonicznych. Jednakże opracowanie nie uwzględnia potencjalnych korzyści z takich aspektów jak bardziej efektywna współpraca między interesantem z uwagi

---

<sup>14</sup> Baran i Flankowski, „Przegląd systemów e-government w wybranych krajach”.

<sup>15</sup> Baron-Wiaterek i Grzanka, „E-administracja jako podstawa rozwoju e-usług publicznych”.

<sup>16</sup> Kasprzyk, „Aspekty funkcjonowania e-administracji dla jakości życia obywateli”.

<sup>17</sup> Województwo Podkarpackie, „PSeAP - Podkarpacki System e-Administracji Publicznej. Studium Wykonalności”.

na większą wiedzę interesanta o dostępnych usługach, większa aktywność ekonomiczna ludności z uwagi na zmniejszenie kosztów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, czy też korzyści z szybszego obiegu dokumentów. Aspekty tego typu są trudniejsze w identyfikacji oraz mierzeniu, jednakże mogą mieć duży wpływ na społeczeństwo oraz gospodarkę.

### **Podsumowanie**

Niniejszy krótki tekst zaprezentował technologię teleinformatyczną na tle długookresowego rozwoju technologicznego. Rewolucja ICT uznawana jest za podstawę jednego z cykli Kondratiewa, natomiast kolejne cykle będą wykorzystywały zdobycze technologii teleinformatycznych. W świetle tych spostrzeżeń ważnym wydaje się implementacja rozwiązań informatycznych w procesie zarządzania gminami. Pozwala ona bowiem na osiągnięcie realnych korzyści - zarówno po stronie urzędu (redukcja kosztów, duża sprawność obiegu informacji), jak również środowiska społeczno-instytucjonalnego (mniejsze marnotrawstwo czasu, mniejsze koszty finansowe kontaktów z administracją publiczną czy też duża swoboda w zautomatyzowanym pobieraniu informacji publicznej).

Spółeczeństwo jest w dużej mierze przygotowane do korzystania z rozwiązań e-administracji. Większości gospodarstw domowych znajdują się komputery z dostępem do Internetu. Również podmioty gospodarcze stosują systemy informatyczne. W społeczeństwie poziom kompetencji cyfrowych znajduje się na dobrym poziomie, z perspektywą jego wzrostu w przyszłości. Wciąż jednak niskie jest zaufanie do narzędzi e-administracji. Możliwą przyczyną może być jeszcze słaby stopień implementacji rozwiązań cyfrowych w urzędach, niepewność w wobec "nowego" czy też brak akcji informacyjnych. Jednakże temat ten może być przedmiotem dalszej, pogłębionej analizy.

### 3. Ocena witryn internetowych

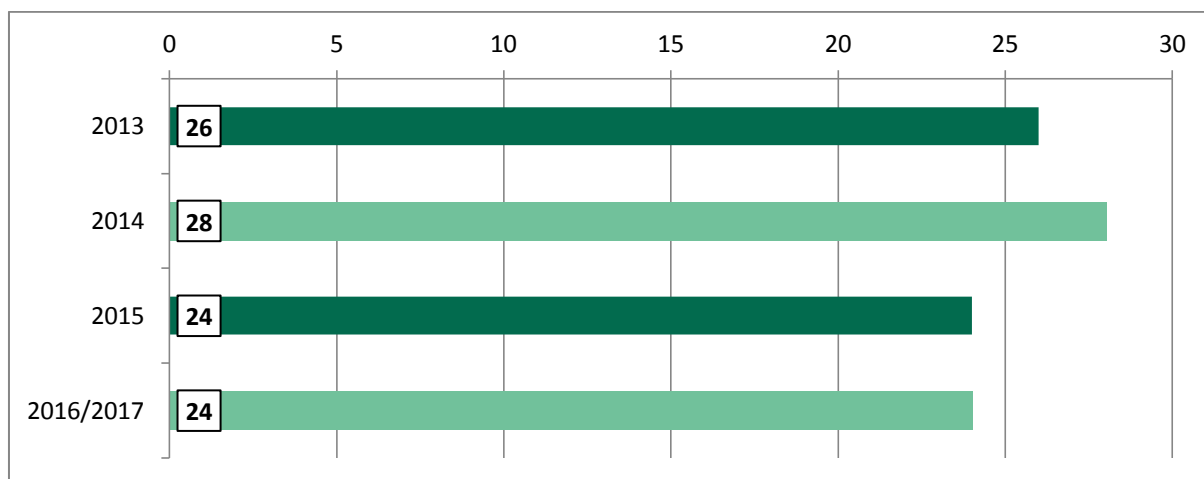
*Paweł Pietraszko, Paweł Kasprowicz*

Część badania dotycząca oceny oficjalnych witryn internetowych odzwierciedla założenie Zespołu Badawczego, że jest to element ważny z punktu widzenia potencjalnego inwestora/przedsiębiorcy czy też innego typu użytkownika poszukującego interesujących go informacji. Stanowi on często pierwszy kontakt danej osoby z gminą oraz prowadzi do wstępnego wyrobienia sobie opinii o danej gminie przez użytkownika.

W toku poprzednich badań Zespół Badawczy wyselekcjonował grupę maksymalnie obiektywnych i miarodajnych kryteriów oceny. Szerzej zostały one omówione w rozdziale dotyczącym metodologii. Niniejszy rozdział przedstawi z kolei szczegółowe wyniki pierwszej części badania, jaką była ocena oficjalnych witryn internetowych.

Ocenę przeprowadzono w oparciu o 24 kryteria, które były analogiczne do ubiegłorocznych. Pozwala to zachować porównywalność, bowiem dodatkowym przedmiotem badań może być analiza danych i zmian na przestrzeni kilku poprzednich edycji Badania. Niniejszy rozdział przedstawi proste porównanie wyników tegoroczny 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 6. Liczba badanych kryteriów w edycjach 2013, 2014, 2015 oraz 2016/2018**



Źródło: Opracowanie własne.

#### Wyniki oceny witryn internetowych w badanych gminach

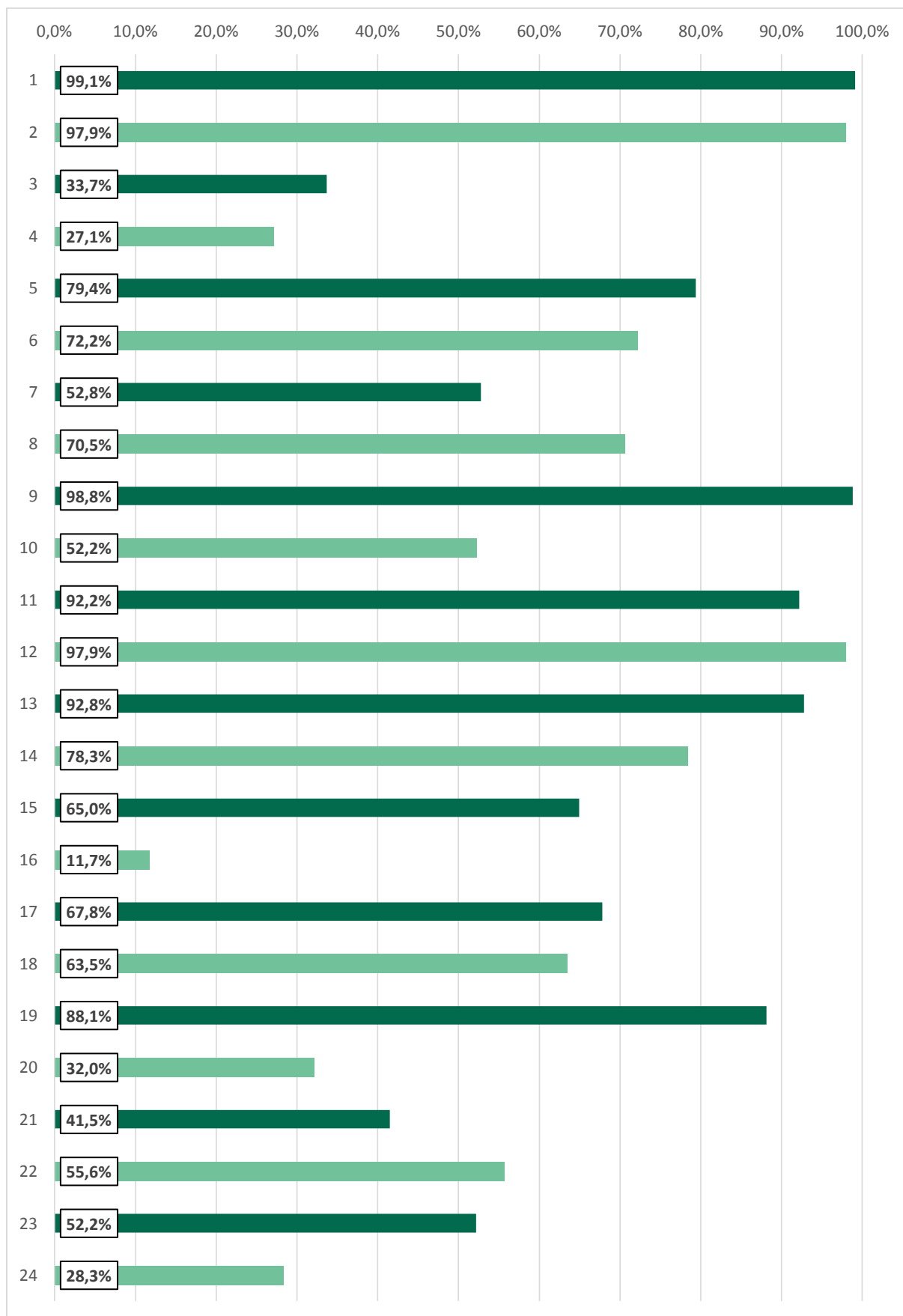
W niniejszej części opracowania przedstawiono wyniki oceny witryn internetowych w badanych gminach. Wyniki badania „Gmina na 5!” z edycji 2016 odniesiono do wyników badań z porównywalnych edycji w latach ubiegłych (2013, 2014 i 2015). Towarzyszy im krótkie uzasadnienie wyboru danego kryterium, opis przyjętej metody (jeśli jest niezbędny) oraz komentarz do osiągniętego wyniku. Szersze odniesienie do przyjętych kryteriów znajduje się między innymi w rozdziale siódmym pt. „Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych”.

**Wykres 6** przedstawia wyniki łączne natomiast **Wykres 7** wyniki z podziałem na dwie klasy atrakcyjności inwestycyjnej gminy (A i B), dla każdej klasy osobno. Wykres 8 ponadto obrazuje wyniki osiągnięte w 2016 roku w porównaniu do wyników z roku poprzedniego (2015). Ze względów praktycznych i edytorskich legenda dla wyżej wymienionych wykresów jest wspólna oraz została zaprezentowana poniżej.

**Wykres 7, Wykres 8, Wykres 9 - legenda:**

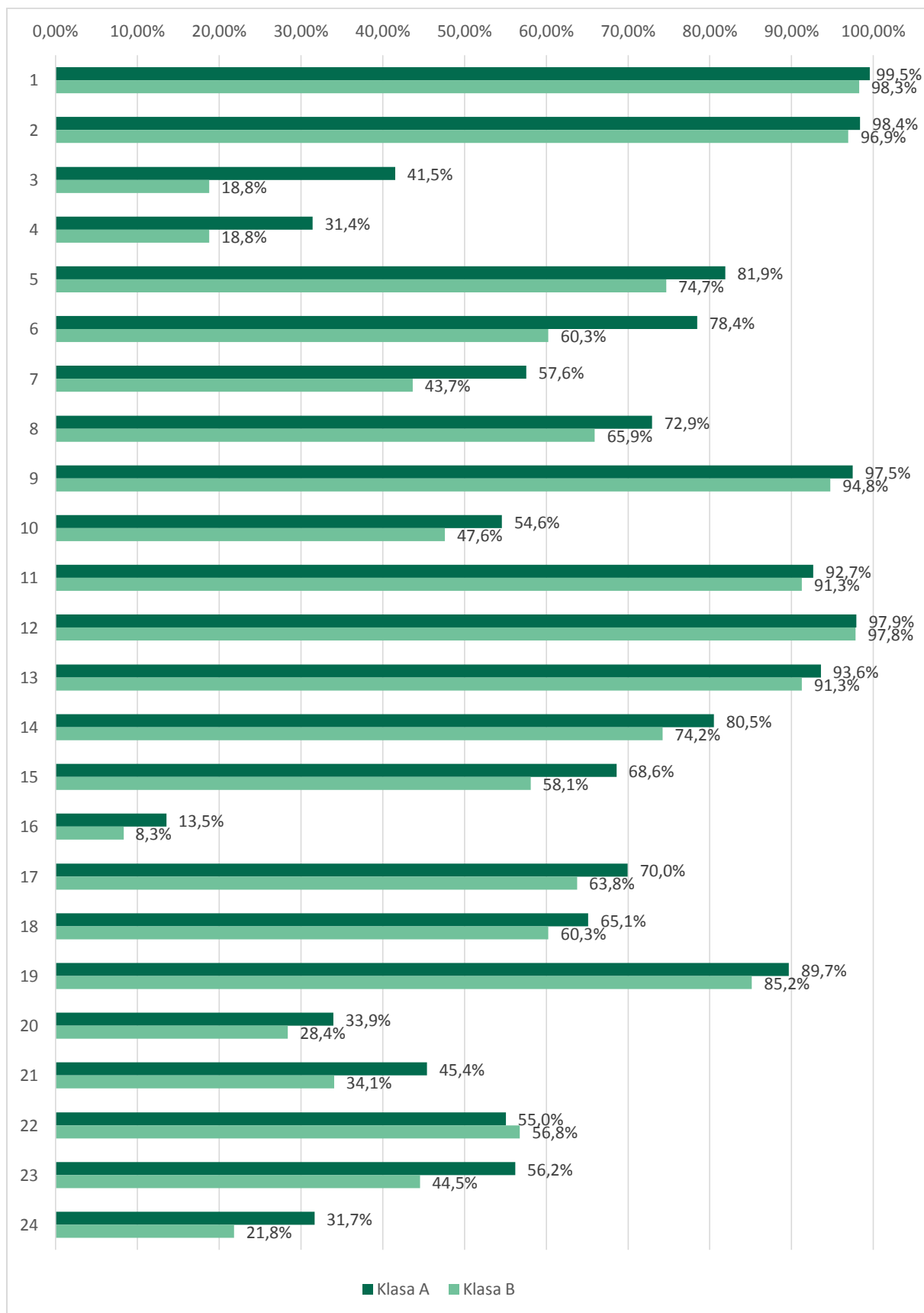
1. Czy witryna jest bezpieczna tj. nie znajdują się na niej wirusy komputerowe?
2. Czy strona jest dobrze pozycjonowana?
3. Czy istnieje wersja anglojęzyczna?
4. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?
5. Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia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

Wykres 7. Ocena witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B (2016/2017).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Gmina na 5!”, edycja 2016/2017.

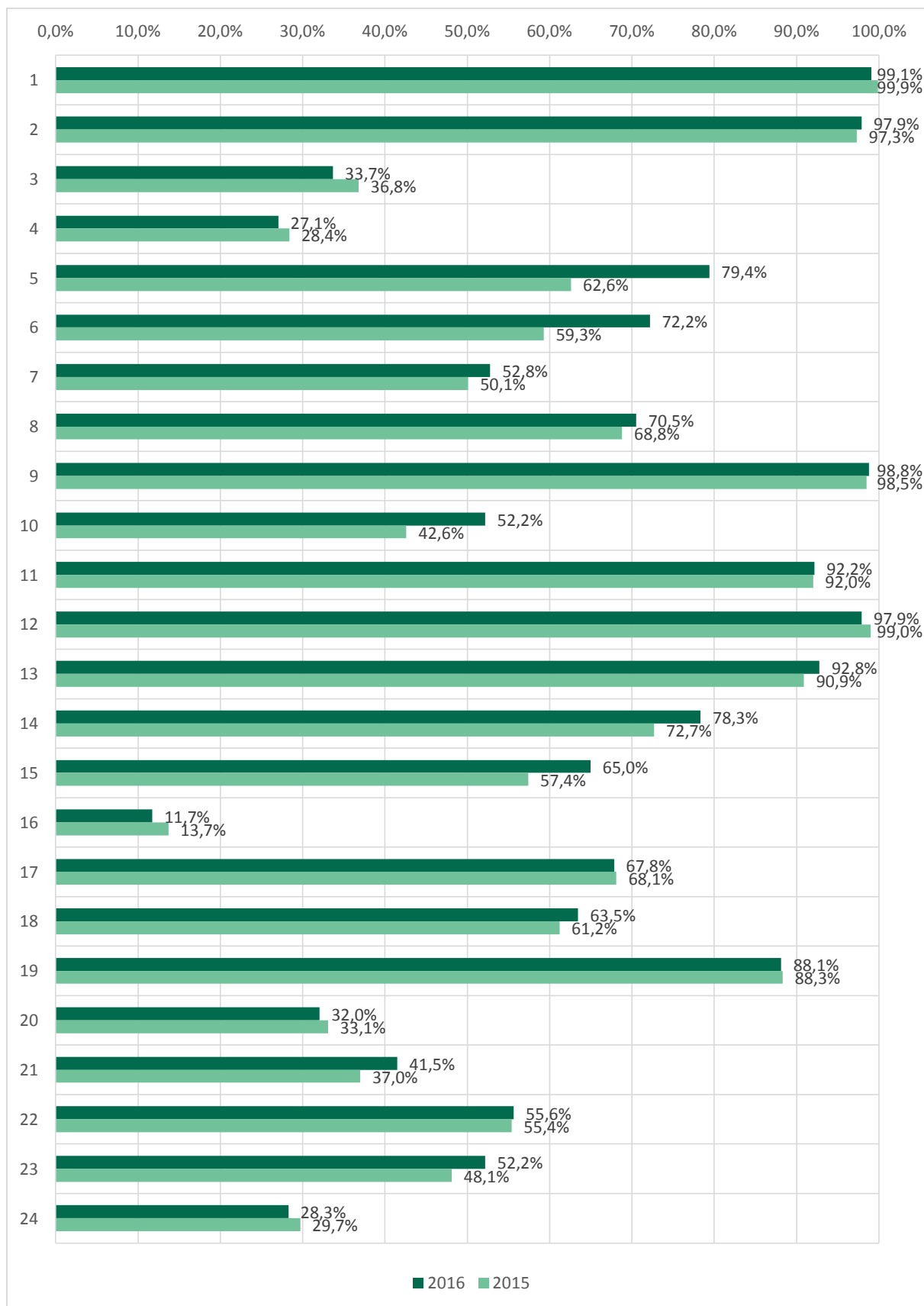
Wykres 8. Ocena witryn internetowych z podziałem na klasy A oraz B (2016/2017).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Gmina na 5!”, edycja 2016/2017.



Wykres 9. Porównanie oceny witryn internetowych w edycji 2016/2017 z edycją 2015.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Gmina na 5!”, edycja 2016/2017.

Pierwsze kryterium dotyczyło bezpieczeństwa badanych stron internetowych, tj. braku obecności złośliwego kodu mogącego zainfekować komputer użytkownika. Do badania wykorzystano zewnętrzne narzędzia firm przygotowujących oprogramowanie antywirusowe. Zespół badawczy zakłada, że potencjalny użytkownik w przypadku wykrycia próby ataku automatycznie opuszcza witrynę. Ponadto również bezpieczeństwo badaczy wymagało w takiej sytuacji przerwania badania i braku oceny kolejnych elementów danej witryny. Kryterium spełniło łącznie 659 z 665 gmin (99,1%). Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z wynikiem osiągniętym w edycji 2015, gdzie kryterium spełniło 99,9% gmin i jest lepszy niż w edycjach 2014 i 2013 (odpowiednio 98,5% i 96,8%). Wśród gmin, które spełniły to kryterium w edycji 2016, znalazło się 434 z 436 gmin klasy A (99,54%) oraz 225 z 229 gmin klasy B (98,25%). Wyniki badania są satysfakcjonujące dla obydwu klas gmin, jednak jest to bardzo podstawowe i jednoznaczne kryterium, którego niespełnienie może powinno być prowadzić do głębszej refleksji w przypadku gmin, których to dotyczy.

Następne kryterium służyło do zbadania czy witryna gminy jest dobrze pozycjonowana. „Dobre pozycjonowanie” oznaczało obecność odnośnika do oficjalnego serwisu Urzędu Gminy na pierwszej stronie wyników wyszukiwania w Google. Wyszukiwarka Google wybrana została z uwagi na fakt, że jest to najpopularniejsza wyszukiwarka używana na polskim rynku. Badanie polegało na wpisaniu nazwy gminy w wyszukiwarkę oraz na sprawdzeniu pozycji oficjalnego serwisu gminy na liście rezultatów. Zdaniem badaczy wysoka pozycja na liście wyszukiwań jest niezbędna, ponieważ użytkownicy nie zawsze znają dokładny adres internetowy danej gminy i w takim przypadku korzystają z wyszukiwarki w celu znalezienia interesującej strony. Zadane kryterium spełniło 97,9% badanych gmin. Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z wynikiem z dwóch poprzednich edycji. W 2015 wynik badania tego kryterium wyniósł 97,3% a w 2014 97,1%. W edycji 2013 kryterium nie występowało. Wśród witryn, które spełniły kryterium znalazło się 429 gmin klasy A (98,4%) i 222 gminy klasy B (96,9%). Zatem dla obydwu klas gmin są to wyniki porównywalne i poza nielicznymi przypadkami można je uznać za satysfakcjonujące.

Trzecie kryterium pozwoliło na zbadanie czy istnieje wersja anglojęzyczna witryny. Jest to język powszechnie używany w kontaktach biznesowych. Dlatego witryna w tym języku zwiększa szansę nawiązania współpracy z inwestorami. Kryterium oceniono według trzystopniowej skali ocen: pełna wersja językowa (treść w języku polskim i angielskim jest porównywalna), niepełna wersja językowa, (wersja w języku polskim jest obszerniejsza) 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. Narzędzia te są obecnie powszechne, często wbudowane w przeglądarkę użytkownika - natomiast wyniki automatycznego tłumaczenia mogą być nieprecyzyjne, a w skrajnych przypadkach nawet wprowadzające w błąd.

Pełną wersję posiadało 110 gmin (16,5%), w tym 94 gmin klasy A (21,6%) oraz 16 gmin klasy B (7,0%). Jest to znaczny spadek względem poprzedniej edycji. Wówczas kryterium w swojej pełnej wersji spełniło ogółem 187 gmin (27,8%), w tym 131 gmin klasy A (30,7%) oraz 56 gmin klasy B (22,8%). Jest to też gorszy wynik niż w edycji z 2014 roku gdzie pełną wersję zidentyfikowano w przypadku 137 badanych gmin (20,9%) w tym 97 gminach klasy A (23,7%) i 40 klasy B (16,2%). Wynik ten jest porównywalny z wynikiem z 2013 gdzie łącznie wśród gmin klasy A oraz B pełną wersję zidentyfikowano w 16,5% przypadków. Zatem pogorszenie się wyników dla pełnej wersji jest znaczne.

W ostatniej edycji wersję strony po angielsku z niepełną treścią posiadało 114 gmin (17,1%), w tym 87 gmin klasy A (20,0%) i 27 klasy B (11,8%). W edycji z 2015 roku niepełną wersję posiadało 61 gmin (9,1%), w tym 45 gmin klasy A (10,5%) oraz 16 gmin klasy B (6,5%). Natomiast w edycji z 2014 roku kryterium spełniły 84 gminy (12,80%), w tym 71 gmin klasy A (17,36%) oraz 13 gmin klasy B (5,26%). W edycji 2013 zidentyfikowano 20,5% gmin ogółem, które posiadały niepełną angielskojęzyczną wersję serwisu. Ponieważ część z niepełnych wersji witryn zmodyfikowano do pełnych wersji, a część stron miała nowe serwisy, wyniki należałoby porównać do pełnej i niepełnej wersji łącznie. Zatem w edycji 2016 dowolną wersję w języku angielskim posiadało 224 gminy (33,7%), w tym 181 gmin klasy A (41,5%) i 43 gminy klasy B (18,8%). W 2015 liczby te wyglądały następująco: wersję strony w języku angielski posiadało 248 gmin (36,8%), z czego 176

z nich to były gminy klasy A (41,2% z nich), a 72 klasy B (29,3%). W edycji 2014 dowolną wersję posiadało 221 gmin (33,7%), w tym 168 gmin klasy A (41,08%) oraz 53 gmin klasy B (21,46%). Zatem jak widać, choć względem 2015 nastąpił spadek również przy tak liczonym tym kryterium nie był on tak silny, jak wtedy kiedy brano pod uwagę tylko pełne wersje językowe stron.

Zauważyć można, że lepiej w kryteriach językowych wypadają generalnie gminy najsilniejsze (kategoria A). Wersja obcojęzyczna serwisu gminnego bądź miejskiego jest działaniem w mniejszym stopniu ukierunkowanym na mieszkańców danej gminy (wyjątkiem mogą być gminy ze znacznymi mniejszościami narodowymi), a w większym na zagranicznych inwestorów oraz turystów. Premiowanym w badaniu działaniem jest jak najpełniejsze tłumaczenie witryny, nie mniej czasami tłumaczenie częściowe również spełnia swoje zadanie i jest wystarczające. Niepełne tłumaczenie w czasie badania spotykano często w przypadku anglojęzycznych zakładki dla inwestorów. Taka zakładka może spełniać swoją rolę, o ile jest łatwo dostępna dla obcokrajowców ze strony głównej. Należy jednak zaznaczyć, że z uwagi na różną budowę stron internetowych kryteria językowe są w tym względzie niejednoznaczne - i bardziej miarodajnym porównaniem wydaje się być udział liczonych łącznie gmin posiadających pełną oraz niepełną wersję. Niepokojącym wynikiem jest pod tym względem spadek udziału witryn nastawionych na obcojęzycznego odbiorcę. Może to częściowo wynikać z tego, że niektóre gminy uznają, że wystarczy zwykłe przetłumaczenie strony za pomocą narzędzia Google, co jest dla nich tańsze.

Kolejne kryterium posłużyło zbadaniu, czy występuje inna niż angielska wersja językowa. Specyficzne uwarunkowania gmin, takie jak przygraniczne położenie mogą, zdaniem Badaczy, wpływać na ich występowanie. Kryterium zostało ocenione analogicznie do poprzedniego: pełna wersja językowa (treść w języku polskim i obcym jest porównywalna), niepełna wersja językowa (wersja w języku polskim jest obszerniejsza) oraz brak wersji językowej.

W tegorocznej edycji badania pełną wersję językową posiadało 79 gmin (11,9%) z czego 66 gmin klasy A (15,1%) i 13 gmin klasy B (5,7%). Jest to znaczny spadek względem poprzednich edycji badania. W edycji z 2015 roku pełną wersję posiadało 150 gmin (22,3%), w tym 101 gmin klasy A (23,7%) oraz 49 gmin klasy B (19,9%). Natomiast w edycji z 2014 roku pełną wersję posiadało 116 gmin (17,7%), w tym 73 gminy klasy A (17,9%) oraz 43 gminy klasy B (17,4%). Negatywna zmiana dokonała się w większym stopniu w gminach klasy B (z roku na rok wartość wskaźnika spadła niemal czterokrotnie, natomiast w przypadku gmin klasy A ok 1,5 krotnie). W edycji 2013 pełną stronę serwisu posiadało 13,9% gmin (klasy A oraz B łącznie) i prawie tyle samo niepełną wersję. Zatem tegoroczny wynik jest niemal dwa razy gorszy niż ubiegłoroczny i gorszy najniższy w przeciągu ostatnich czterech lat.

Niepełną wersję strony w obcym języku innym niż angielski posiadało 101 gmin (15,2%) z czego 71 gmin klasy inwestycyjnej A (16,3%) i 30 klasy B (13,1%). W edycji z 2015 roku niepełną wersję posiadało 41 gmin (6,1%), w tym 26 gmin klasy A (6,1%) oraz 15 gmin klasy B (6,1%). Dla edycji 2014 było to 60 gmin (9,15%), w tym 50 gmin klasy A (12,22%) oraz 10 gmin klasy B (4,05%). Ponieważ pełnych wersji witryn ubyło, a niepełnych przybyło, danych dla wersji niepełnych nie należy bezpośrednio porównywać. Dlatego, w ujęciu historycznym, bardziej odpowiednim jest porównanie pomiędzy łącznymi wartościami pełnej i niepełnej wersji językowej.

Zatem w tegorocznej edycji dowolną (łącznie pełną i niepełną) wersję w języku obcym innym niż angielski posiadało 180 gmin (27,1%) w tym 137 gmin klasy A (29,8%) i 43 klasy B (18,8%). W edycji z 2015 roku dotyczyło to 191 gmin (28,4%), w tym 127 gmin klasy A (29,7%) oraz 64 gminy klasy B (26%). W edycji 2014 takich wersji było 176 (26,8%), w tym 123 dla gmin klasy A (30,1%) oraz 53 dla klasy B (21,5%). Zatem wyniki są porównywalne, choć należy zauważyć, że znacząco wzrosła różnica pomiędzy wynikami różnych klas gmin. Ponieważ zazwyczaj inne języki są traktowane jako trzeci i kolejny język, a pełna wersja nie zawsze jest konieczna, wskaźnik łączny na poziomie 27,1% nie jest wynikiem dającym powody do niepokoju.

Tabela 3. Wyniki badania w obszarze wersji obcojęzycznych (2016/2017).

Anglojęzyczne wersje językowe				Inne niż anglojęzyczne wersje językowe			
Klasa	Wersja	Liczba gmin	%	Klasa	Wersja	Liczba gmin	%
A	Pełna	94	21,60%	A	Pełna	66	15,10%
	Niepełna	87	20,00%		Niepełna	71	16,30%
	Brak	255	58,50%		Brak	299	68,60%
	Gmin ogółem	436	100,00%		Gmin ogółem	436	100,00%
	Pełna i niepełna	181	41,50%		Pełna i niepełna	137	31,40%
B	Pełna	16	7,00%	B	Pełna	13	5,70%
	Niepełna	27	11,80%		Niepełna	30	13,10%
	Brak	186	81,20%		Brak	186	81,20%
	Gmin ogółem	229	100,00%		Gmin ogółem	229	100,00%
	Pełna i niepełna	43	18,80%		Pełna i niepełna	43	18,80%
A+B	Pełna	110	16,50%	A+B	Pełna	79	11,90%
	Niepełna	114	17,10%		Niepełna	101	15,20%
	Brak	441	66,30%		Brak	485	72,90%
	Gmin ogółem	665	100,00%		Gmin ogółem	665	100,00%
	Pełna i niepełna	224	33,70%		Pełna i niepełna	180	27,10%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania „Gmina na 5!”, edycja 2016/2017.

Ważnym wg oceny Badaczy aspektem funkcjonowania gminnej witryny jest jej dostępność, w tym dla osób z wadami wzroku. Stąd kolejne kryterium badało obecność rozwiązań takich, jak wersja wysokokontrastowa strony czy możliwość powiększenia rozmiaru czcionki. Elementy te znalazły się łącznie na 528 witrynach gmin (79,4%). Jest to kontynuacja silnego trendu wzrostowego z poprzednich lat. Dla porównania w 2015 było to 421 witryn co stanowiło 62,6% z badanych wówczas stron. Wynik tegorocznego badania jest ponad dwukrotnie lepszy od uzyskanego w edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 37,04% gmin, czy w 2013, gdzie było to niespełna 30,2% badanych gmin. Spośród gmin, które spełniły to kryterium w 2016 było 357 gmin klasy A (81,9%) oraz 171 klasy B (74,7%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazły się 283 gminy klasy A (66,3%) oraz 138 gmin klasy B (56,1%). Zatem pomimo, że istnieje wciąż korelacja pomiędzy klasą gminy i udogodnieniami dla osób słabo widzących, to zaczyna ona zanikać. Pomimo, że kryterium znalazło się w gronie najczęściej spełnianych kryteriów, a trend jest wyraźnie wzrostowy, osiągnięte rezultaty pokazują, iż nadal istnieje obszar, w obrębie którego może nastąpić poprawa. Oznacza to, że w przypadku co piątej badanej gminy osoby z wadami wzroku mogą mieć problemy z odczytywaniem poszukiwanych informacji, co czyni witrynę mniej użyteczną dla tej grupy odbiorców.

Przy pomocy następnego kryterium zbadano czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym (ikona na stronie głównej). Profil taki, zdaniem Badaczy, świadczy o otwartości władz gminy oraz pozytywnym ich podejściu do kwestii nowoczesnych narzędzi promocji oraz komunikacji. Może to być dodatkową zachętą w oczach inwestorów oraz mieszkańców, a także sprzyjać społecznemu oraz gospodarczemu rozwojowi gminy. Warunkiem do zaliczenia badanego elementu była informacja (odnośnik) na stronie głównej serwisu. Warunek ten przyjęto, ponieważ zwiększa on dostępność tych elementów. Kryterium spełniło łącznie 480 gmin (72,2%). Wynik tegorocznego badania jest wyraźnie lepszy od uzyskanego w poprzedniej edycji (399 gmin- 59,3%) i wpisuje się w silny trend wzrostowy. Dla porównania w edycji 2014 kryterium spełniło 45,12% gmin, a w 2013 38,5. Bardzo duża dynamika widoczna w przekroju 4 lat (ponad 30 punktów procentowych) wynika z popularyzacji tych serwisów wśród ogółu społeczeństwa, niskiej zasobochłonności obsługi przez Urząd, a także z szeregu korzyści płynących dla wszystkich zainteresowanych.

Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 342 gmin klasy A (78,4%) i 171 gmin klasy B (60,3%). Zaobserwować można korelację między klasą atrakcyjności inwestycyjnej, a wynikami w niniejszym kryterium. (aż 18 punktów procentowych przewagi gmin klasy A). Korelacja ta wynikać może przede wszystkim z większej wagi zadań fakultatywnych ( imprezy lokalne) oraz elementów im towarzyszące (materiały i relacje wideo). Dużą rolę odgrywa również chęć współtworzenia środowiska lokalizacyjnego przez mieszkańców gminy, a także aktywność Urzędu w zakresie współpracy z mieszkańcami.

Za pomocą siódmego kryterium zbadano czy gmina posiada swój brand (logotyp lub hasło promujące gminę). Tego typu elementy mają działanie promocyjne oraz mogą świadczyć o "biznesowym" podejściu do zarządzania gminą, w którym zasoby gminy są pewnego rodzaju produktem oferowanym mieszkańcom, turystom oraz przedsiębiorcom i inwestorom. Prosty, często graficzny przekaz może w szybki oraz silny sposób przyciągać konkretne grupy użytkowników, do których dana gmina go kieruje. Kryterium spełniło łącznie 351 gmin (52,8%). Wynik tegorocznego badania jest lekką poprawą względem uzyskanego w 2015, kiedy kryterium spełniło 50,1% gmin oraz jest wyraźnie lepszy od edycji 2014 i 2013, w których stało się to odpowiednio dla 43,6% gmin i 29,1%. Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2016 znalazło się 251 gmin klasy A (57,6%), a także 100 gmin klasy B (43,7%). Wyraźna różnica we względnych wynikach pomiędzy klasami badanych jednostek była również w 2015. Wówczas wśród spełniających kryterium znalazły się 232 gminy klasy A (54,3%) i 105 klasy B (42,7%). Objasnienie tego zjawiska wymaga dalszego zbadania (poza zakresem badania „Gmina na 5!”).

Kolejne kryterium pozwoliło na zbadanie czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz. Tego typu elementy w skuteczny i czytelny sposób niosą wiele informacji na temat bieżącej sytuacji gminy. Pokazują aktywność jej mieszkańców, firm oraz urzędu. Między innymi informują o nadchodzących targach oraz innych wydarzeniach gospodarczych (informacja istotna dla biznesu) czy wydarzeń kulturalnych (turystyka). Dają ogólny obraz życia społeczno-gospodarczego gminy, jej mieszkańców oraz działających na jej terenie podmiotów, jak również prezentować mogą działania lokalnych władz. Jest to uniwersalne kryterium, które dotyczy szerokiej grupy interesariuszy. Tego typu promocja stanowić może zachętę dla podmiotów szukających usług publicznych wyższego rzędu, znajdujących się w ramach zadań fakultatywnych. Kryterium spełniło łącznie 469 gmin (70,5%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2016 znalazło się 318 gmin klasy A (72,9%) i 151 gmin klasy B (65,9%). Zatem wśród gmin o wyższej klasie inwestycyjnej wyższy odsetek spełnia to kryterium, niż wśród gmin o klasie niższej. Wynik tegorocznego badania jest lepszy w porównaniu z wynikami z poprzednich edycji, kiedy to w 2015, 2014 i 2013 kryterium było spełnione przez odpowiednio 68,8%, 64,79% oraz 60,7% gmin.

Przy pomocy dziewiątego kryterium zbadano czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni. Do edycji badania 2013 (włącznie) kryterium to wynosiło 10 dni. Jednak od kilku edycji termin ten został wydłużony. Nadal pozwala on zbadać aktualność witryny, natomiast zmiana ta zmniejszyła ryzyko potencjalnego, przypadkowego niespełnienia kryterium przez gminy mniejsze, mniej regularnie dodające nowe informacje na stronę. Kryterium spełniły łącznie 642 gminy (96,5%), natomiast w przypadku 15 gmin (2,6%) nie było



możliwości zweryfikowania tego kryterium tj. nie było podanych dat wstawienia na stronę aktualności. Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2016 znalazło się 425 gmin klasy A (97,5%) oraz 217 gmin klasy B (94,8%). Zatem jest to wynik satysfakcjonujący, na który ma wpływ uzupełnianie działu aktualności oraz kalendarium. Pozostałe obszary witryny (takie jak dane kontaktowe i struktura organizacyjna) mają charakter mniej dynamiczny. Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z wynikiem z poprzednich dwóch edycji. Wtedy kryterium spełniło 95,7% (edycja 2015) i 97,6% (edycja 2014) gmin. Bardziej rygorystyczny warunek w edycji 2013 (10 dni) spełniło 92,9% witryn.

Dziesiąte kryterium polegało na zbadaniu czy witryna posiada "mapę serwisu" na stronie głównej. Dla użytkowników, którzy pierwszy raz korzystają z danego serwisu, lub kiedy jest on bardzo rozbudowany, jest to element w dużym stopniu ułatwiający nawigację oraz wyszukiwanie potrzebnych informacji. Gdy witryna ma niestandardowy układ - tego typu element jest często niemal niezbędny, by szybko wyszukiwać informacje przy pierwszym kontakcie ze stroną. Kryterium spełniło łącznie 347 gmin (52,2%), wśród nich znalazło się 238 gmin klasy A (54,6%) i 109 gmin klasy B (47,6%). Wynik ten jest znacząco wyższy od wyników w poprzednich latach. W 2015 kryterium zostało spełnione przez 287 badanych gmin (42,6%), w 2014 dotyczyło to 41,6% gmin, a w 2013 43,3%. Interpretacja wyniku tego kryterium powinna być odniesiona do konkretnej gminy, a przede wszystkim jak spełnia pozostałe kryteria oceny. W przypadku kiedy inne elementy ułatwiają korzystanie z witryny (wyszukiwarka, menu, odrębne zakładki, stopka), mapa serwisu posiada dużo mniejsze znaczenie. Dlatego badane kryterium należy odnieść do szerszego kontekstu. Innymi słowy intuicyjne rozplanowanie menu oraz układu strony powoduje, że jest mniejsza potrzeba korzystania z mapy serwisu.

Za pomocą jedenastego kryterium zbadano czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia. Jednym z podstawowych typów danych, które są najczęściej szukanymi na stronie urzędów są dane kontaktowe. Dlatego zdaniem badaczy ważnym jest, aby informacja ta możliwa była do szybkiego uzyskania już z poziomu strony głównej - poprzez informację zamieszczoną bezpośrednio lub poprzez pojedynczy, dobrze oznaczony odnośnik. Kryterium spełniło łącznie 613 gmin (92,2%). Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z wynikiem z edycji 2015, gdzie kryterium spełniło 92,0% gmin i znacząco wyższy niż we wcześniejszych edycjach (81,6% w edycji 2014 i 79,8% w edycji 2013). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2016 znalazły się 404 gminy klasy A (92,7%), a także 209 gmin klasy B (91,3%). Ponieważ jest to kryterium podstawowe, należy rozpatrywać je raczej w kontekście niespełnienia. Oznacza to, że w przypadku 8% gmin użytkownicy, którzy poszukują tego typu informacji, zmuszeni są do przeszukiwania kolejnych zakładek. Jest to szczególnie problematyczne dla użytkownika, jeśli brakuje specjalnej zakładki „dane kontaktowe/kontakt”.

Kolejne kryterium pozwoliło na zbadanie czy na stronie podany jest adres e-mail do Urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu. Zespół badawczy szczególny nacisk położył na możliwość kontaktu z Urzędem poprzez wiadomość wysyłaną drogą elektroniczną. Pozwala ona na wysyłanie zapytań poza godzinami pracy urzędu, co stanowi dużą przewagę nad innymi formami kontaktu, jak np. kontakt telefoniczny. Pisemna droga komunikacji pozwala też na przesyłanie bardziej precyzyjnych informacji oraz łatwe archiwizowanie przebiegu korespondencji. Aby spełnić kryterium witryna musiała posiadać co najmniej jeden element (formularz lub adres mailowy). Kryterium spełniło łącznie 651 gmin (97,9%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 427 gmin klasy A (97,9%) i 224 gminy klasy B (97,8%). Wyrównane i bardzo wysokie wyniki gmin klasy A oraz B mogą potwierdzać wysoką świadomość przydatności tego elementu w kontaktach z interesariuszami. Wynik tegorocznego badania jest trochę gorszy od wyniku z 2015 (99,0%) i porównywalny z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 97,26% gmin (95,4% w edycji 2013).

Przy pomocy trzynastego kryterium zbadano czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu. Część interesariuszy jest zainteresowana kontaktem bezpośrednim z urzędnikami - poprzez telefon lub wizytę w urzędzie. Dlatego informacja o godzinach pracy pozostaje jednym z podstawowych kryteriów niniejszego badania. Jest ono spełniane przez zdecydowaną większość

badanych jednostek.. Kryterium spełniło łącznie 617 gmin (92,8%) w tym 408 gmin klasy A (93,6%) oraz 209 gmin klasy B (91,3%). Oznacza to, że w przypadku 7,2% badanych gmin istnieje pilna potrzeba uzupełnienia podstawowych informacji na stronie Urzędu. Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z wynikiem z 2015 (90,9%) i lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 84,6% gmin (84,7% dla edycji 2013).

Następne kryterium pozwoliło na zbadanie czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów. Elementy tego typu informują interesariuszy o organizacji pracy w Urzędzie, pozwalają im się zorientować gdzie najlepiej skierować zapytanie, a także zdobyć dane kontaktowe do konkretnych pracowników. Kryterium spełniło łącznie 521 gmin (78,4%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 351 gmin klasy A (80,5%) i 170 gmin klasy B (74,2%). Wynik tegorocznego badania jest lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2015, w której kryterium spełniło 72,7% gmin i porównywalny do wyniku z 2014 (78,05%). W 2013 wynik wynosił 69,8% gmin. Jest to kolejne kryterium należące do kryteriów podstawowych, co determinuje analizę wyników pod kątem niespełnienia wymagań użytkowników. W przypadku ponad jednej piątej badanych gmin nie znaleziono badanych w tym kryterium elementów - wciąż istnieje więc możliwy obszar do poprawy w ramach tego zagadnienia

Przy pomocy piętnastego kryterium zbadano czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria „dla inwestora/przedsiębiorcy”. Gminna witryna internetowa kierowana jest do szerokiego zakresu użytkowników, co stwarza ryzyko informacyjnego szumu, z uwagi na różnorodność informacji. Posortowanie poszczególnych zagadnień wg grupy docelowej pozwala odseparować poszczególne elementy witryny oraz ułatwić nawigację, co ważne jest szczególnie w przypadku rozbudowanych stron, charakterystycznych szczególnie dla dużych jednostek.. Kryterium spełniły łącznie 432 gminy (65,0%). Wynik tegorocznego badania jest lepszy w porównaniu z wynikami z poprzednich edycji. W 2015 spełniało go 386 badanych gmin (57,4%), w 2014 48,02% gmin, a w 2013 51,9%.

Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2016 znalazło się 299 gmin klasy A (68,6%) i 133 gminy klasy B (58,1%). Pokazuje to wyraźną różnicę między oboma klasami gmin, choć trochę mniejszą niż w 2015 (wówczas kryterium spełniało 62,8% gmin klasy A i 48% gmin klasy B).

Kolejne kryterium pozwoliło na zbadanie czy istnieją dane do „Project Managera” (osoby pośredniczącej w kontaktach pomiędzy gminą a inwestorem). Kryterium to obecne jest w Badaniu od edycji 2015. Zaliczenie go wymaga wskazania przez gminę konkretnej osoby (imię, nazwisko, dane kontaktowe), która zajmuje się obsługą interesanta w zakresie procesu inwestycyjnego. Ważnym jest, aby osoba ta w jasny sposób była wskazana jako pracownik mający zadane pośredniczenia między interesantem (inwestorem) a gminą. W przeciwieństwie do sytuacji, gdy to interesariusz sam musi kontaktować się z poszczególnymi wydziałami i pracownikami przy załatwianiu sprawy, organizacja oparta o "Project Managera" charakteryzuje się bardziej biznesowym podejściem: taka osoba pośredniczy w kontakcie z interesantem oraz kompletuje niezbędne dla niego dane z innych wydziałów. Podejście to jest polecane nie tylko w odniesieniu do inwestorów, ale też innych typów interesariuszy gminy.

Podanie imienia i nazwiska oraz danych kontaktowych do osoby zajmującej się inwestorami (niekoniecznie nazwanej wprost „Project Managerem”) oraz jasne wskazanie jego roli (przedstawionej powyżej) spełnia wymagania postawione przez badaczy. Kryterium spełniło łącznie 98 gmin (11,7%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 59 gmin klasy A (13,5%) i 19 gmin klasy B (8,3%). Wynik ten jest gorszy niż przed rokiem. Wtedy kryterium spełniły 92 gminy (13,7%) w tym 64 gminy klasy A (15,0%) oraz 28 gmin klasy B (11,4%). Jest to bardzo słaby wynik, który pokazuje to, że praktyka ta nadal jest słabo rozpowszechniona, a przeważającym modelem jest tradycyjny, bardziej biurokratyzowany sposób obsługi interesanta oparty o załatwianie spraw urzędowych bezpośrednio w poszczególnych wydziałach.

Siedemnaste kryterium pozwoliło na zbadanie, czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub „innych” terenach inwestycyjnych. Tego typu informacja jest obecnie uznawana za jedną z kluczowych w kontekście obsługi inwestorów, którzy rozważają decyzję



o lokalizacji w danej gminie. Pod pojęciem "inne" badacze rozumieli szerokie spektrum ofert dla potencjalnych inwestorów - nie tylko działki gminne, ale również ogłoszenia osób prywatnych czy możliwe do nabycia nieruchomości i lokale. Kryterium spełniło łącznie 451 gmin (67,8%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 było się 305 gmin klasy A (70,0%) oraz 146 gmin klasy B (63,8%). Wynik tegorocznego badania jest porównywalny z wynikami z dwóch poprzednich edycji. W 2015 kryterium spełniło 68,1%, a w 2014 64,18% badanych gmin. W edycji 2013 kryterium spełniło 59,9% gmin (w tym 31,9% podało informacje wraz ze zdjęciami posiadanych terenów, a 28% gmin podało samą informację tekstową). Wersja graficzna jest dodatkowym atutem oferty.

Powyższe kryterium unaocznia różnice w podejściu do przyciągania inwestorów przez dwie klasy atrakcyjności inwestycyjnej gminy. Z jednej strony część gmin nie posiada wolnych terenów inwestycyjnych, jednakże nie przeszkadza im to w zamieszczaniu ofert prywatnych czy też posiadaniu właściwej (aczkolwiek pustej) zakładki gotowej na zamieszczenie ofert, gdyby się pojawiły. Witryna pełniąc swoistą funkcję "tablicy ogłoszeniowej" nie tylko służy sprzedaży gminnych terenów - ale w szerokim aspekcie pozwala gminie osiągać korzyści płynące z szybkiej wymiany ofert tego typu między podmiotami. Nie wszystkie jednak gminy podchodzą do zagadnienia w ten sposób.

Przy pomocy następnego kryterium zbadano czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego gminy. Uchwalony oraz dostępny publicznie plan zagospodarowania przestrzennego jest ważnym udogodnieniem dla inwestorów i innych podmiotów. Pozwala przekazać zainteresowanym osobom informację o planowanych kierunkach rozwoju gminy oraz organizuje oraz koordynuje ich działania. Plan zagospodarowania przestrzennego jest więc narzędziem mającym za zadanie służyć wszystkim ze stron. Kryterium spełniły łącznie 422 gminy (63,5%). Wynik tegorocznego badania jest lepszy niż w 2015, wtedy kryterium spełniło 412 gmin (61,2%) i wyraźnie lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 51,98% gmin. Poprawa w stosunku do edycji 2013 (kryterium spełniło 43,1% badanych gmin) wynosi ponad 20 punktów procentowych, co jest bardzo pozytywną zmianą. Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2015 znalazło się 284 gmin klasy A (65,1%) i 138 gmin klasy B (60,3%). Jest to wynik, który częściowo zależy od uchwalenia planu zagospodarowania przestrzennego. Należy jednak stwierdzić, że brak planu dla całego obszaru gminy, nie przeszkadza w udostępnianiu planu uwzględniającego tylko jego część. W tegorocznym badaniu zauważono również wzrost liczby gmin wykorzystujących wirtualne i interaktywne narzędzia udostępniania planów zagospodarowania przestrzennego w ramach systemów typu SIP (System Informacji Przestrzennej), co jest praktyką wysoce rekomendowaną.

Za pomocą dziewiętnastego kryterium zbadano czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie. Tego typu element stanowi podstawę wyszukiwania informacji na bardziej złożonych witrynach. Należy jednakże zwrócić uwagę, że większość wyszukiwarek albo pozwala przeszukiwać jedynie aktualności, lub też pokazuje mieszane wyniki wyszukiwań wśród aktualności, jak również struktury podstron. Jeżeli dana osoba szuka konkretnej informacji lub konkretnej podstrony - prezentowany w ten sposób szum informacyjny może stanowić znaczne utrudnienie. Jednakże pojawiały się też gminy, które pozwalały oddzielić wyszukiwanie wśród aktualności od wyszukiwania w strukturze strony. Kryterium spełniło łącznie 586 gmin (88,1%) w tym 391 gmin klasy A (89,7%) i 195 klasy B (85,2%). Wynik tegorocznego badania jest zbliżony do wyniku z 2015 (88,3%) i lepszy w porównaniu z wynikiem w edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 82,62% gmin.

W edycji 2013 szczegółowe badania pozwoliły na zidentyfikowanie rodzaju wyszukiwarek umieszczonych na witrynach Urzędów Gminy. W przypadku 79,5% witryn były to wyszukiwarki własne, w przypadku 1,8% witryn umieszczono wyszukiwarkę Google, a w przypadku 0,8% badanych witryn zastosowano przekierowanie na zewnętrzne wyszukiwarki. Jednak sprawdzenie obecnych danych pod tym względem wymagałoby osobnego badania.

Dwudzieste kryterium umożliwiło zbadanie czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo” lub coś podobnego (np. film instruktażowy, link do instrukcji w CEIDG, instrukcja rejestracji działalności gospodarczej). W opinii Badaczy jest to ważny element w kontekście wspierania przedsiębiorczości. Zarówno zwiększający skłonność mieszkańców do zakładania działalności gospodarczej, jak również utrzymanie się na rynku firm już działających. Kryterium

spełniło łącznie 213 gminy (32,0%). Jest to wynik podobny do wyniku z 2015, kiedy kryterium spełniło 223 gmin (33,1%) Wynik tegorocznego badania jest wyraźnie lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 19,51% gmin. Natomiast w porównaniu do edycji z 2013 roku, gdzie kryterium spełniło 16,8% badanych gmin, jest to prawie dwukrotnie lepszy wynik .

Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2016 znalazło się 148 gmin klasy A (33,9%) i 65 gmin klasy B (28,4%) w porównaniu ze 154 gminami klasy A (36,1%) i 69 klasy B (28%). Na przykładzie niniejszego kryterium można zaobserwować różnicę pomiędzy dwiema klasami atrakcyjności inwestycyjnej gmin. Silniejsze jednostki klasy A mają generalnie lepsze wyniki w tej kategorii. Stworzenie odpowiedniego poradnika wymaga bowiem pewnych zasobów, natomiast złożoność procedur prowadzących do założenia firmy, w tym duża ich liczba poza kompetencjami na poziomie gminnym, zmusza twórców tego typu poradników do zebrania rozproszonej wiedzy. Ponadto w gminach większych, z uwagi na większą liczbę mieszkańców (i w efekcie przedsiębiorstw, które mogą potencjalnie powstać dzięki tego typu poradnikom) jednostkowy koszt wytworzenia poradnika jest mniejszy, rozkłada się bowiem na większą liczbę podatników. Zwrócić jednak należy uwagę na kwestię zewnętrznych poradników, do których odsyłać mogą gminy, redukując tym samym swoje koszty.

Za pomocą dwudziestego pierwszego kryterium zbadano czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości (np. zrzeszeń i stowarzyszeń przedsiębiorców oraz instytucji doradczych). Tego typu lista pozwala wskazać potencjalnym przedsiębiorcom podmioty świadczące pomoc w zakresie prowadzenia własnej firmy. W ten sposób gmina częściowo może odciążyć swoją działalność oraz przekierować pewne procesy do jednostek bardziej wyspecjalizowanych. Kryterium spełniło łącznie 276 gmin (41,5%). Wynik tegorocznego badania jest lepszy w porównaniu z wynikiem z edycji 2015. Wtedy kryterium spełniło 249 gmin (37,0%) i wyraźnie lepszy od wyników w poprzednich latach, kiedy kryterium spełniło 27,4% gmin w 2014 i 30,2% w edycji 2013).

Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2016 znalazło się 198 gmin klasy A (45,4%) oraz 78 gmin klasy B (34,0%). Różnica pomiędzy klasami gmin wynosi ponad 10 punktów procentowych. Kwestie finansowe nie są kluczowymi w tej kategorii, bowiem stworzenie właściwej listy tego typu instytucji nie jest przedsięwzięciem wysokokosztowym. Różnica w wynikach między klasami wynikać może raczej z różnego podejścia poszczególnych władz do zarządzania gminą oraz roli Urzędu w tym procesie.

Następne kryterium pozwoliło na zbadanie czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do listy przedsiębiorców działających na terenie gminy. Lista tego typu uznawana jest przez Badaczy za ważną z uwagi na informacje o lokalnym rynku, jaką niesie. Pozwala na sprawdzenie lokalizacji potencjalnych kooperantów, jak również konkurentów. Znajomość lokalnej specyfiki rynku jest natomiast nie tylko zachętą dla inwestorów, ale także przydatnym ułatwieniem dla lokalnych przedsiębiorców oraz innych podmiotów. Kryterium spełniło łącznie 370 gminy (55,9%). Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2016 znalazło się 240 gmin klasy A (55,1%) i 130 gmin klasy B (56,8W poprzedniej edycji badania kryterium spełniło 55,4% gmin czyli zbliżona ilość. Różnica pomiędzy badaniami występuje natomiast w strukturze tych gmin. W 2015 kryterium spełniło 59,5% gmin klasy A i 48,4% gmin klasy B, czyli różnica wyników pomiędzy bardziej a mniej atrakcyjnymi inwestycyjnie gminami wynosiła ponad 11 punktów procentowych. W tym roku natomiast wynosi ona mniej niż 2 punkty procentowe i to na korzyść gmin klasy inwestycyjnej B. Jest to dosyć zaskakująca obserwacja, której przyczyny wymagałaby osobnego zbadania.

W edycjach badania (do edycji 2014 włącznie) kryterium to było badane inną metodyką, pozwalającą na jego szerszą interpretację. W edycji 2014 ówczesne kryterium spełniło 73,48% gmin (77% w edycji 2013).

Z pomocą dwudziestego trzeciego kryterium zbadano czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie. Kryterium to miało na celu sprawdzenie, czy strona zawiera rozwiązania unikatowe w stosunku do standardowych stron internetowych tworzonych przez inne jednostki. Tego typu innowacje często poprawiają jakość korzystania z serwisu i warte są upowszechnienia.

Kryterium spełniło łącznie 347 gmin (52,2%). Wynik tegorocznego badania jest lepszy od wyniku z 2015 (48,1%) i wzrósł o ponad 20 punktów procentowych względem wyniku z edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 31,9% gmin (w edycji 2013 kryterium nie badano). Oznacza to, że innowacyjność gmin pod względem przygotowania witryn internetowych jest coraz większa. Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2016 znalazło się 245 gmin klasy A (56,2%) oraz 102 gminy klasy B (44,5%). Można stąd wnioskować, że innowacje w większym stopniu kreowane są przez gminy najbardziej atrakcyjne dla inwestorów, co dodatkowo może wzmacniać tę atrakcyjność w przyszłości. Gminy słabsze mogą stosować strategię przejmowania dobrych praktyk od gmin silniejszych (strategię naśladownictwa). Z uwagi na niższy koszt skopiowania rozwiązania od kosztu jego wykreowania, sprzyjać to może pewnemu efektowi konwergencji, tj. doganianiu poziomu gmin silniejszych przez gminy słabsze. Tegoroczny wynik można uznać za bardzo dobry, gdyż więcej niż połowa stron posiada chociaż jeden element, który wart jest upowszechniania.

Ostatnie kryterium umożliwiło zbadanie czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach, dyplomach lub certyfikatach. Tego typu elementy nie tylko stanowią strategię promocyjną lub informacyjną gminy. Pokazują również podejście władz gminy do zagadnienia kreowania wizerunku, a tym samym sugerują profesjonalizm również w innych obszarach działalności urzędu. Kryterium spełniło łącznie 188 gmin (28,3%). Wynik tegorocznego badania jest ponownie słabszy w porównaniu z wynikiem z poprzedniej edycji (29,7%) i oznacza spadek o prawie 8 punktów procentowych względem edycji 2014, gdzie kryterium spełniło 36,13% gmin (w edycji 2013 kryterium nie badano).

Wśród gmin spełniających kryterium w edycji 2016 znalazło się 138 gmin klasy A (31,7%) i 50 gmin klasy B (21,8%). Badanie jednoznacznie wskazuje na dominację gmin klasy A nad gminami klasy B. Zwrócić należy uwagę na fakt, że ocenie podlega nie liczba przyznanych certyfikatów, lecz ich prezentacja na stronie internetowej. Pojawiać się może problem nieposiadania przez daną gminę żadnego certyfikatu lub nagrody do zaprezentowania - dlatego tego typu zagadnienie może być elementem do bardziej pogłębionej analizy.

## Podsumowanie

Zastosowane kryteria badawcze można podzielić na trzy grupy: zadania podstawowe (1), tworzenie wartości dodanej (2) oraz poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań (3). Przechodzą one od podstawowych cech witryny do coraz bardziej zaawansowanych.

Grupa pierwsza to najpowszechniejsze i najużyteczniejsze elementy, które powinna zawierać strona gminy, takie jak dane kontaktowe, godziny pracy Urzędu czy struktura organizacyjna wraz z danymi do poszczególnych wydziałów. Niespełnienie tych kryteriów może być powodem do refleksji nawet jeśli całościowe wyniki można uznać za satysfakcjonujące. Podstawową rekomendacją dla gmin, które nie spełniły tej grupy kryteriów, jest jak najszybsze uzupełnienie informacji na portalu, co nie powinno być zbyt kosztowne. Jednocześnie czyniłoby te witryny bardziej przyjaznymi dla wszystkich grup odbiorców.

Kryteria z drugiej grupy koncentrują się na tworzeniu realnej wartości dodanej dla użytkownika witryny, to jest na takich rzeczach jak na przykład graficzne plany zagospodarowania przestrzennego, zakładki dla inwestorów, poradniki czy bazy danych. Częstotliwość występowania tych elementów zależy nie tylko od możliwości organizacyjnych gminy, ale przede wszystkim od strategii przyjętej przez jej władz. Zatem przynależność do klasy A nie jest gwarantem uzyskania dobrego wyniku w rankingu, a do klasy B nie wyklucza wysokiej pozycji.

Część z gmin ogranicza się przy prowadzeniu swoich stron do niezbędnego minimum (przede wszystkim zadań obligatoryjnych). Natomiast inne wykorzystują posiadanie wyspecjalizowanego kanału komunikacji w postaci serwisu internetowego Urzędu Gminy do realizacji bardziej zaawansowanych celów. W przypadku gmin wypadających najslabiej pod względem organizacyjnym, rekomendacją w stosunku do tej części kryteriów, jest naśladownictwo. Źle przygotowane witryny zmniejszają atrakcyjność gminy dla mieszkańców, przedsiębiorców oraz dla potencjalnych inwestorów. Większość z nich ma możliwość podążać za trendem poprzez odniesienie do ogótu

rozwiązań przyjętych na najlepiej ocenianych stronach internetowych gmin. Natomiast gminy wypadające najlepiej pod względem organizacyjnym, mogą pokusić się o kreowanie innowacji, które dodatkowo poprawiają ich atrakcyjność inwestycyjną.

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

Wyniki badań z edycji 2016 można porównać do wyników badań z edycji 2015, natomiast z powodu zmian liczby gmin w poszczególnych klasach oceny tej należy dokonywać ostrożnie. Wyniki porównywalne oznaczają różnicę do 5 punktów procentowych, które w ujęciu rok do roku zmieniły się o mniej niż pięć procent w wartości bezwzględnej, natomiast kryteria o najwyższym kontraście oznaczają różnicę powyżej 7,5 punktów procentowych. Kryteria można podzielić na sześć obszarów: zdecydowanie lepsze wyniki (4 kryteria), lepsze wyniki (4 kryteria), zbliżone wyniki (14 kryteriów), słabsze wyniki (2 kryteria), zdecydowanie słabsze wyniki (nie stwierdzono kryteriów) oraz kryteria, których nie można porównywać w ujęciu historycznym (w tym roku nie występują). Ponadto wskazano kryteria, w których wyniki można uznać za satysfakcjonujące w ujęciu globalnym oraz takie, w których rezultaty oceniono jako niezadowolające (wymagającym w globalnym ujęciu pilnej poprawy). Poziom satysfakcji oraz poziom wymagający pilnej poprawy wynika z indywidualnych doświadczeń, autora niniejszego rozdziału, związanych z oceną witryn internetowych jednostek samorządu terytorialnego.

Zdecydowanie lepsze wyniki w tegorocznej edycji (w porównaniu do edycji 2015) osiągnięto w czterech kryteriach. Satysfakcjonujący poziom uzyskało z nich tylko jedno kryterium: „Czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym? [ikona na stronie głównej]”. Pozostałe z tych kryteriów, pomimo wysokiej dynamiki pozytywnej zmiany, wciąż wymagają zdecydowanej poprawy. Są to: „Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?”; „Czy strona posiada „mapę serwisu” na stronie głównej?” i „Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/ kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy?”

Również cztery kryteria uzyskały lepsze (choć nie zdecydowanie lepsze) wyniki niż w edycji 2015. Także wśród nich wynik satysfakcjonujący osiągnęło tylko jedno kryterium: „Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?”. Natomiast wyniki na średnim poziomie osiągnęły dwa kryteria: „Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub/oraz hasło promujące gminę)”; „Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?”. Pomimo poprawy wyniku (rok do roku) jedno kryterium kolejnych edycjach wymaga pilnej poprawy: „Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?”

Wyniki porównywalne odnotowano w przypadku aż czternastu kryteriów, przy czym połowa z nich się nieznacznie pogorszyła, a połowa nieznacznie polepszyła. Sześć z nich jest na satysfakcjonującym poziomie: „Czy witryna jest bezpieczna tj. nie znajdują się na niej wirusy komputerowe?”; „Czy strona jest dobrze pozycjonowana?”; „Czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?”; „Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?”; „Czy na stronie podany jest adres e-mail do Urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu?”; „Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?”. Również sześć kryteriów jest na średnim poziomie: „Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?”; „Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?”; „Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego?”; „Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie?”; „Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp



do listy przedsiębiorców działających na terenie gminy?”; „Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?”. Natomiast dwa kryteria wymagają pilnej poprawy. Są to: „Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub innych terenach inwestycyjnych?”; „Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy, link do instrukcji w CEIDG, instrukcja rejestracji działalności gospodarczej)?”.

Wyniki słabsze w porównaniu do edycji z 2015 roku stwierdzono w przypadku dwóch kryteriów: „Czy istnieje wersja anglojęzyczna?”; „Czy istnieją dane do Project Managera - osoby pośredniczącej w kontaktach pomiędzy gminą a inwestorem?”. Oba oceniono na poziomie wymagającym pilnej poprawy. Zdecydowanie słabszych wyników nie stwierdzono, co jest wynikiem bardzo pozytywnym. Kryteria, których nie można porównać w ujęciu historycznym w tym roku nie wystąpiły.

W porównaniu do 2014 roku największe zmiany dotyczą trzech kryteriów. Pierwszym z nich jest kryterium: „Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?”. Kryterium to osiągnęło wynik aż o ponad 42 punkty procentowe lepszy w badaniu z 2016 niż w edycji z 2014 roku. Drugim z nich jest kryterium: „Czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym? [ikonka na stronie głównej]”. Kryterium to osiągnęło o 27 punktów procentowych lepszy wynik w przypadku porównania edycji 2015 z edycją z 2013 roku. Trzecim natomiast jest: „Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane rozwiązanie?”. Wzrosło ono o 20 punktów procentowych w przeciągu dwóch edycji od 2014 do 2016.

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

Najbardziej zbliżony wynik witryny gmin klas inwestycyjnych A i B uzyskały pod względem kryterium „Czy na stronie podany jest adres e-mail do Urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu?” (0,12% punktu procentowego).

Pośród kryteriów, w których gminy klasy A wypadły lepiej, porównywalne wyniki (do 5 punktów procentowych) osiągnięto w następujących: „Czy witryna jest bezpieczna tj. nie znajdują się na niej wirusy komputerowe?”; „Czy strona jest dobrze pozycjonowana?”; „Czy witryna jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?”; „Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?”; „Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?”; „Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego?” oraz „Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie?”.

Gminy klasy A wypadły lepiej (wynik lepszy o 5-10 punktów procentowych w następujących kategoriach: „Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?”; „Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?”; „Czy strona posiada „mapę serwisu” na stronie głównej?”; „Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?”; „Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?”; „Czy istnieją dane do Project Managera - osoby pośredniczącej w kontaktach pomiędzy gminą a inwestorem?”; „Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub innych terenach inwestycyjnych?”; „Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy, link do instrukcji w CEIDG, instrukcja rejestracji działalności gospodarczej)?” i „Czy na witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach/dyplomach/certyfikatach?”.

Szczególnie lepsze wyniki (ponad 10 punktów procentowych) gminy bardziej atrakcyjne inwestycyjnie osiągały w przypadku następujących kategorii: „Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?” [łącznie wersje pełne i niepełne]; „Czy gmina posiada swój profil na jakimś serwisie społecznościowym? [ikonka na stronie głównej]”; „Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub/oraz hasło promujące gminę)”; „Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy?””; „Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?”; „Czy na stronie znajduje się jakieś unikatowe, rekomendowane

*rozwiązanie?*". Największą przewagę gminy klasy A nad gminami klasy B osiągnęły w kryterium: „*Czy istnieje wersja anglojęzyczna?*” [łącznie wersje pełne i niepełne]. Ich przewaga pod tym względem wynosiła ponad 22,5 punktów procentowych.

Gminy klasy inwestycyjnej B wypadły lepiej tylko w jednym kryterium: „*Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do listy przedsiębiorców działających na terenie gminy?*”. Jednak ich przewaga wyniosła mniej niż 2 punkty procentowe.

Można zauważyć, że witryny wypadają porównywalnie w przypadku wymagań podstawowych, natomiast przewaga gmin o wyższej klasie inwestycyjnej rośnie w przypadku zadań fakultatywnych.

Za ocenę strony internetowej w tegorocznym badaniu można było zdobyć do 15 punktów (nie wszystkie badane kategorie były punktowane w rankingu). Wynik ten osiągnęły trzy gminy: Siechnice, Racibórz i Lublin. Pięciu gminom natomiast nie udało się zdobyć ani jednego punktu.

Liderom rankingu należą się szczerze gratulacje, które za pośrednictwem tej publikacji przesyłają autorzy badania „*Gmina na 5!*”.

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

*Anna Czernecka*

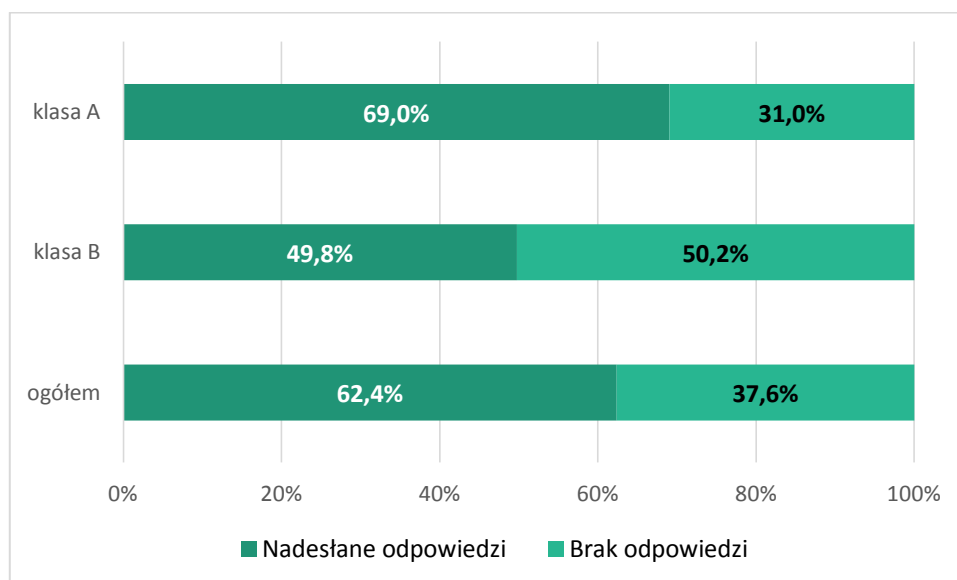
Istotną częścią badania „Gmina na 5!” jest ocena odpowiedzi na pytania przesłane do urzędów gmin za pomocą poczty elektronicznej na adresy podane przez urzędy. Badanie prowadzone jest w językach polskim i angielskim.

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

##### Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim

Podczas tegorocznego badania SKN Akceleracji wysłało i oceniło odpowiedzi na 665 wiadomości w języku polskim. Na przesłane wiadomości odpowiedziało 62% gmin, 38% wiadomości pozostało bez odpowiedzi. W przeciwieństwie do poprzedniego badania można zauważyć zależność, że gminy klasy A częściej udzielały odpowiedzi aniżeli gminy z klasy B. Udział maili, które uzyskały odpowiedź i maili, które pozostały bez odpowiedzi, przedstawia Wykres 10. Osiągnięty rezultat jest zdecydowanie wyższy w porównaniu z poprzednim rokiem, gdy odpowiedzi udzieliło jedynie 32% badanych gmin.

**Wykres 10. Odpowiedzi na korespondencję w języku polskim**



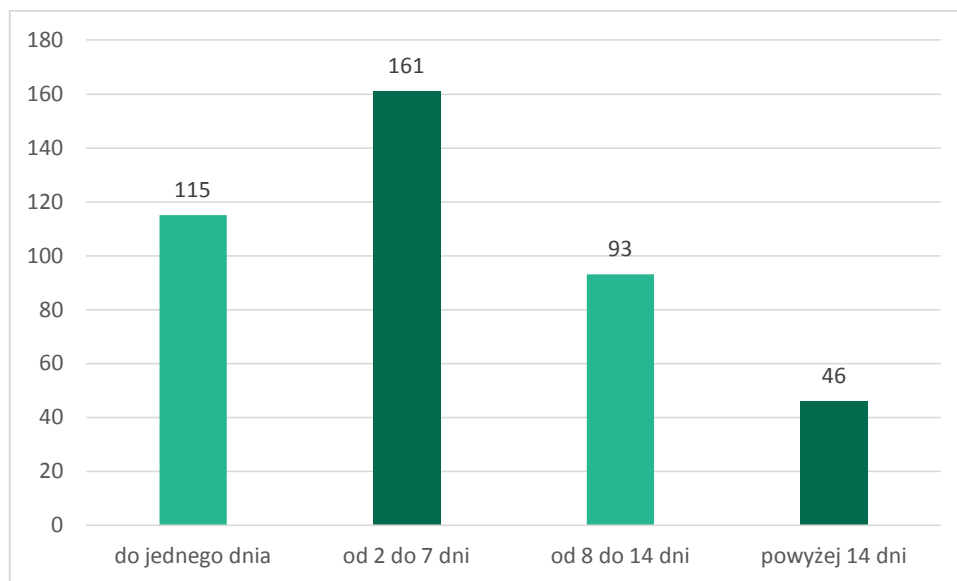
Źródło: opracowanie własne

Z punktu widzenia interesanta ważny jest czas, w jakim otrzyma on odpowiedź na zapytanie. Dzięki szybkiej odpowiedzi potencjalny inwestor może podjąć szybką decyzję lub przyspieszyć proces



decyzyjny. Pokazuje też ona zaangażowanie urzędników w sprawę, które daje nadzieję na sprawną współpracę z gminą także już po podjęciu decyzji inwestycyjnej. Czas oczekiwania na odpowiedź w tegorocznym badaniu przedstawia Wykres 11.

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



Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z powyższym wykresem większość odpowiedzi została nadesłana w okresie od 2 do 7 dni po wysłaniu zapytania, co można uznać za stosunkowo szybką reakcję, wskazującą na zaangażowanie i profesjonalizm urzędników gmin. Dlatego też, jeśli nie ma możliwości natychmiastowego udzielenia odpowiedzi, sugerowanym działaniem jest przesłanie informacji do potencjalnego inwestora, że zapytanie dotarło do urzędu, sprawa została odnotowana, a w najbliższym czasie zostanie przesłana pełna odpowiedź. Informacja taka oznacza dla interesanta, że urząd otrzymał wiadomość i zajmuje się sprawą, a ewentualny kilkudniowy czas oczekiwania zostanie przyjęty ze zrozumieniem jako czas poświęcony przez urząd na zebranie potrzebnych mu informacji. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w tegorocznym badaniu aż 115 gmin odpowiedziało na zapytania w ciągu 1 dnia.

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

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

Odsetek gmin, które:	klasa A	klasa B	średnio
odpowiedziały na pierwsze pytanie szczegółowe	82%	85%	83%
odpowiedziały na drugie pytanie szczegółowe	56%	43%	52%
odpowiedziały na trzecie pytanie szczegółowe	44%	67%	50%
odpowiedziały na czwarte pytanie szczegółowe	38%	55%	42%
zachęciły do osobistego spotkania	26%	19%	24%
zawarły pełne dane kontaktowe urzędnika	51%	54%	52%

Źródło: opracowanie własne

W tegorocznej edycji zespół badawczy skierował do urzędników jedną spośród trzech przygotowanych wiadomości w języku polskim. Potencjalni inwestorzy chcieli uzyskać informacje

między innymi na temat dostępnych terenów inwestycyjnych lub lokali do wynajęcia, konkurencję, opłaty oraz zapomogi dla przedsiębiorców. Wśród pytań szczegółowych najczęściej gmin odpowiedziało na pierwsze spośród nich, na pozostałe odpowiedziało jedynie co trzecia gmina.

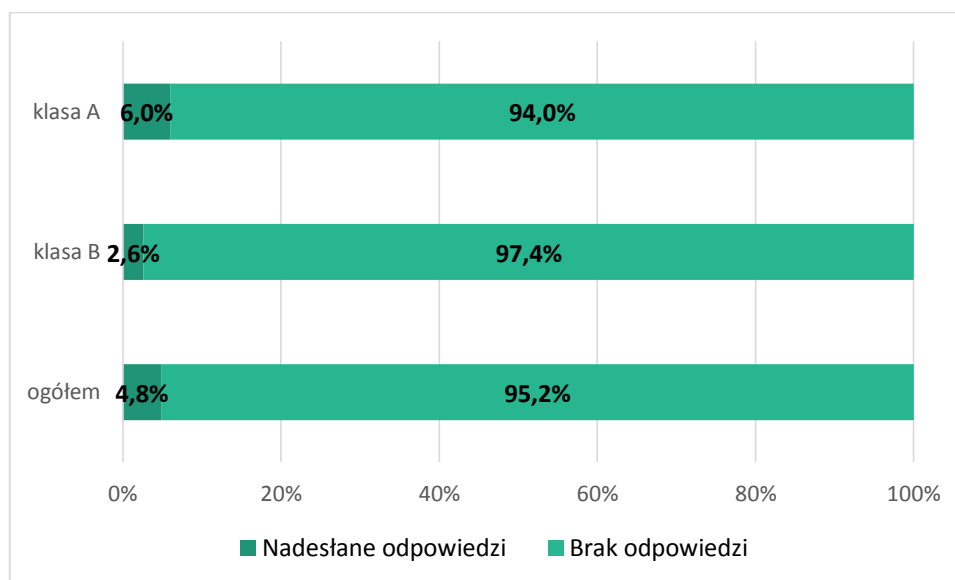
Jedynie 52% zawarło w mailu dane kontaktowe urzędnika (imię, nazwisko, stanowisko, numer telefonu), podczas gdy powinien to być nieodzowny element każdej wiadomości, pozwalający w razie potrzeby szybko skontaktować się z właściwą osobą. 24% gmin zachęciło inwestora do osobistego kontaktu. Część urzędników zachęcała do zadawania w razie potrzeby dodatkowych pytań oraz deklarowała chęć dalszej pomocy, gdyby inwestor potrzebował innych informacji.

Wśród gmin, które odpowiedziały na e-maile w j. polskim, na szczególne wyróżnienie zasługują gminy: Kłodzko, Libiąż, Mrągowo, Sokołów Podlaski, Szczecinek, Toruń oraz Zbąszynek. Gminy te odpowiedziały inwestorowi na wszystkie pytania w ciągu 1 dnia. Ponadto gminy Bielawa, Ciechanów, Człuchów, Kamienna Góra, Międzychód, Nowy Dwór Mazowiecki, Wałcz, Złotów również uzyskały maksymalną ocenę odpowiedzi.

### Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim

Do wszystkich gmin objętych badaniem zostały również wysłane e-maile w języku angielskim, które zawierały pytania skierowane od potencjalnego, zagranicznego inwestora. Analogicznie jak w przypadku wiadomości w języku polskim w tegorocznej edycji badania zostały przygotowane trzy wiadomości. Do każdej z gmin została wysłana jedna z przygotowanych wiadomości. Odpowiedzi udzieliły jedynie 32 gmin (niecałe 5%) z czego aż dziewięć odpowiedzi zostało udzielonych w j. polskim. Z punktu widzenia potencjalnego inwestora anglojęzycznego taka wiadomość prezentuje niską użyteczność pomimo zawartych w niej informacji, dlatego dostała 0 punktów w każdej z kategorii.

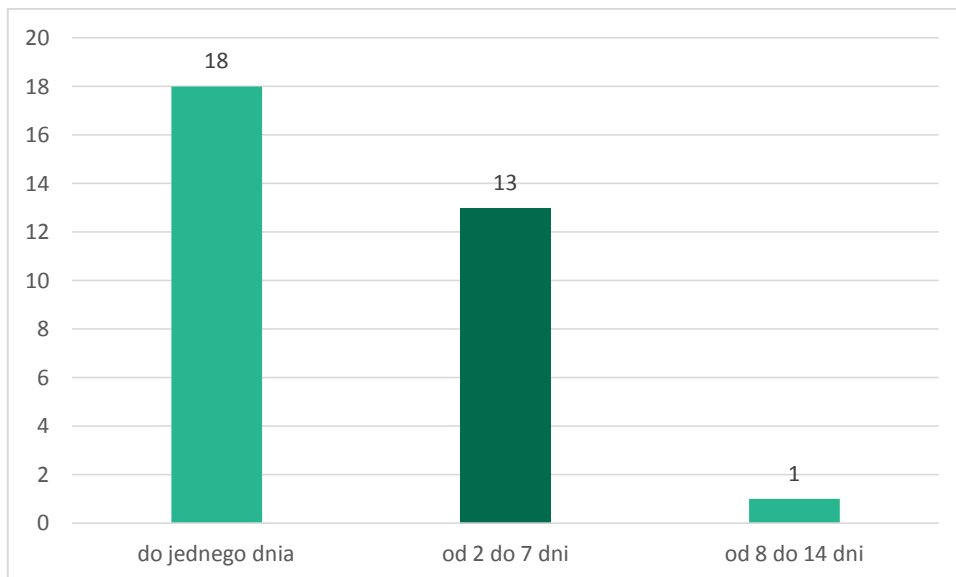
Wykres 12. Odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim



Źródło: opracowanie własne

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

**Wykres 13. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku angielskim**



*Źródło: opracowanie własne*

Najwięcej odpowiedzi zostało udzielonych w pierwszych dniach od nadesłania wiadomości. Praktycznie wszystkie pozostałe odpowiedzi nadeszły w terminie do 7 dni (

Wykres 13).

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

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

<b>Odsetek gmin, które:</b>	<b>klasa A</b>	<b>klasa B</b>	<b>Średnio</b>
odpowiedziały na pierwsze pytanie szczegółowe	54%	33%	50%
odpowiedziały na drugie pytanie szczegółowe	54%	50%	53%
odpowiedziały na trzecie pytanie szczegółowe	38%	17%	34%
odpowiedziały na czwarte pytanie szczegółowe	50%	33%	47%
zachęciły do osobistego spotkania	23%	17%	22%
zawarły pełne dane kontaktowe urzędnika	69%	50%	66%

*Źródło: opracowanie własne*

W wiadomościach w j. angielskim przedsiębiorca pytał między innymi o dostępne lokale do wynajęcia, system podatkowy obowiązujący w Polsce, firmy działające w tym samym sektorze gospodarczym, pomoc w założeniu przedsiębiorstwa dla cudzoziemców, a także o regulacje sanitarne.

Pomijając odpowiedzi udzielone w języku polskim, większość przesłanych wiadomości przez urzędników była dobrej lub bardzo dobrej jakości. Na uwagę zasługuje fakt, że co czwarta z nadesłanych wiadomości zostało oceniona na maksymalną liczbę punktów. Takie odpowiedzi przygotowały gminy: Gdańsk, Gorzów Wielkopolski, Legionowo, Mrągowo, Ostrowiec Świętokrzyski, Oświęcim oraz dwie warszawskie dzielnice – Targówek oraz Wola.

### **Porównanie wyników badania gmin klasy A oraz B**

Gminy z kategorii A i B (wg klasyfikacji rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej) wypadły dość podobnie we wszystkich kategoriach, jeśli chodzi o ocenę maili polskojęzycznych. Świadczy to o niewielkich różnicach występujących pomiędzy tymi jednostkami samorządu terytorialnego w dziedzinie obsługi potencjalnych inwestorów drogą elektroniczną. Gminy kategorii B udzieliły bardziej precyzyjnych odpowiedzi, uzyskując lepsze wyniki w czterech na sześć badanych kryteriów.

Ze względu na bardzo małą liczbę odpowiedzi w j. angielskim trudno przeprowadzić rzetelne porównanie obydwu badanych grup. Podobnie jak w poprzednich latach liczba odpowiedzi na maile w języku angielskim pozostawia wiele do życzenia – jednostki samorządu terytorialnego ciągle nie są przygotowane do obsługi zagranicznego inwestora już na pierwszym etapie poszukiwania przez niego informacji.

### **Wnioski**

Podsumowując etap badania związany z oceną jakości obsługi interesantów krajowych jak i zagranicznych przez polskie urzędy gmin można wysnuć wniosek, iż urzędnicy wciąż nie traktują tej formy kontaktu z odpowiednią starannością. Pomimo zdecydowanej poprawy względem poprzedniego raportu w badanej próbie co trzecia nadesłana wiadomość w języku polskim pozostała bez odpowiedzi, w języku angielskim odsetek wyniósł aż 95%. Oznacza to, iż bardzo duża część interesantów jest ignorowana już przy pierwszej próbie kontaktu. Może to prowadzić do sytuacji, w której przedsiębiorca zdecyduje się na rozpoczęcie działalności w innej lokalizacji na skutek braku profesjonalizmu w podejściu urzędników danej gminy.

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

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

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

Warto zwrócić uwagę na potrzeby inwestorów, którzy ze względu na różne rodzaje prowadzonej działalności oraz kraj pochodzenia mogą oczekiwać zróżnicowanych informacji, a także na prezentację miejscowości, także na tle jej otoczenia.

---

## 5. Ranking gmin

*Mariusz Czernecki*

### Wprowadzenie

Celem rozdziału jest kwantyfikacja uzyskanych wyników z badań poszczególnych typów badania oraz stworzenie na jej podstawie rankingu obsługi potencjalnego inwestora przez lokalne jednostki samorządu terytorialnego. Gminy, które zostały zakwalifikowane do klasy „A” lub „B” w badaniu atrakcyjności inwestycyjnej Instytutu Przedsiębiorstwa oraz osiągnęły najwyższe rezultaty podczas oceny stron internetowych urzędów, odpowiedzi na zapytania od inwestorów w języku polskim oraz angielskim, zostały nagrodzone przyznaniem odznaczeń „Gmina na 5!”.

### Wybór zmiennych do rankingu

Do stworzenia rankingu gmin zostały wybrane najważniejsze spośród zmiennych, które mogłyby pomóc potencjalnemu inwestorowi w wyborze odpowiedniej lokalizacji. Wybrane zmienne zostały podzielone na grupy kategorii:

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

Dokładny opis metodyki tworzenia rankingu został przedstawiony w tabeli 1-3. Wynika z niej, że maksymalnie w rankingu gmina mogła uzyskać 45 punktów, w każdej z badanej kategorii otrzymując maksymalnie 15 punktów.

Do oceny stron internetowych gmin zostały wykorzystane tylko kryteria obiektywne, które były oceniane binarnie. Jeżeli dany element występował w badanej witrynie, to gmina otrzymywała punkt, w przeciwnym wypadku nie otrzymywała żadnego. Ocenę jednostek samorządu terytorialnego przeprowadzono za pomocą wskaźników, które przedstawia Tabela 6.

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 <b>lub</b> na stronie głównej BIP	-	nie
Czy na stronie podany jest adres e-mail do urzędu bądź aktualny formularz do kontaktu?	tak	-	nie
Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (imię, nazwisko, telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się kalendarium wydarzeń bądź kalendarz?	tak	-	nie
Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria „dla inwestora/ przedsiębiorcy”?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych lub innych terenach inwestycyjnych?	tak, wraz ze zdjęciami	tak	nie
Czy na stronie znajduje się plan zagospodarowania przestrzennego?	tak	-	nie
Czy istnieją dane do Project Managera - osoby pośredniczącej w kontaktach pomiędzy gminą a inwestorem?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się poradnik „Jak założyć przedsiębiorstwo?” lub coś podobnego (np. film instruktażowy)?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się lista instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?	tak	-	nie
Czy poprzez stronę możliwy jest dostęp do baz danych (tworzonych inwestycji, przedsiębiorców, hoteli itd.)?	tak	-	nie
Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?	tak	-	nie

Źródło: Opracowanie własne.



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

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

Pytanie	liczba punktów w przypadku odpowiedzi takiej jak:			
	3	2	1	0
Czas odpowiedzi	odpowiedź nadesłana do 7 dni od daty wysłania wiadomości	odpowiedź nadesłana od 8 do 14 dni od daty wysłania wiadomości	odpowiedź nadesłana po 14 dniach od daty wysłania wiadomości	brak odpowiedzi
Czy 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 urzędnik zachęcił do osobistego spotkania w gminie lub zadania dodatkowych pytań?	-	tak	-	nie
Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika? (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?	-	tak	-	nie

Źródło: Opracowanie własne.

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

Pytanie	liczba punktów w przypadku odpowiedzi takiej jak:			
	3	2	1	0
Czas odpowiedzi	odpowieź nadesłana do 7 dni od daty wysłania wiadomości	odpowieź nadesłana od 8 do 14 dni od daty wysłania wiadomości	odpowieź nadesłana po 14 dniach od daty wysłania wiadomości	brak odpowiedzi
Czy 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 urzędnik zachęcił do osobistego spotkania w gminie lub zadania dodatkowych pytań?	-	tak	-	nie
Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika? (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?	-	tak	-	nie

Źródło: Opracowanie własne.

### Ranking „Gmina na 5!”

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

- > Atrakcyjność inwestycyjna gminy w badaniu Instytutu Przedsiębiorczości została oceniona na klasę „A” lub „B”.
- > W badaniu urzędów gmina osiągnęła ponadprzeciętne wyniki wobec pozostałych gmin. W tym celu wybrano wartość maksymalną z dwóch kryteriów:
  - sumaryczna ocena wyróżnionej gminy była wyższa aniżeli suma średniej i odchylenia standardowego. W przeprowadzonym badaniu uzyskane wartości wyniosły odpowiednio 14,72 oraz 6,29.
  - W badaniu gmina uzyskała powyżej 50% punktów możliwych do zdobycia.

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

Tytuł „Złota Gmina na 5!” jest przyznawany jednostkom samorządu terytorialnego, które w ostatnich 3 przeprowadzonych badaniach uzyskały tytuł „Gmina na 5!”. Takie osiągnięcie świadczy o ciągłości w profesjonalnym podejściu do obsługi inwestora i stanowi największe wyróżnienie w ramach przeprowadzanego badania.

Najwyższą sumaryczną ocenę uzyskało Mrągowo, zdobywając 91% wszystkich możliwych punktów. Gmina uzyskała wysokie oceny w każdym z badanych obszarów, w szczególności trzeba podkreślić perfekcyjną odpowiedź na pytania zadane drogą elektroniczną. Kolejne miejsca zajęły Oświęcim, Stawiguda, Gorzów Wielkopolski oraz Elbląg posiadające wysokie oceny za witrynę internetową oraz bardzo dobrze przygotowaną odpowiedź w języku angielskim.

Tytuł „Złota Gmina na 5!” został przyznany gminom: Krosno, Mrągowo, Piła, Rawicz oraz Toruń. Na wyróżnienie to, zdaniem Zespołu, zasłużyły też gminy Człuchów oraz Zabrze, które ponadprzeciętnie dobrze poradziły sobie rok temu oraz utrzymały wysoki standard w bieżącej edycji.

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

Nazwa gminy	Ocena witryn internetowych	Ocena maili w języku polskim	Ocena maili w języku angielskim	Ocena ogółem
Mrągowo	11	15	15	41
Oświęcim	12	8	15	35
Stawiguda	12	9	13	34
Gorzów Wielkopolski	11	7	15	33
Elbląg	12	10	11	33
Kraków	14	7	11	32
Warszawa - Wola	10	7	15	32
Warszawa - Targówek	9,5	7	15	31,5
Zabrze	13	11	7	31

## Ranking gmin

Legionowo	8	7	15	30
Toruń	13,5	15	0	28,5
Grudziądz	8	11	9	28
Ciechanów	13	15	0	28
Człuchów	13	15	0	28
Międzychód	13	15	0	28
Bielawa	12	15	0	27
Kłodzko	12	15	0	27
Zgierz	13	14	0	27
Gdańsk	12	0	15	27
Ostrowiec Świętokrzyski	12	0	15	27
Świdnica	13	13	0	26
Biała Podlaska	13	13	0	26
Grodzisk Mazowiecki	13	13	0	26
Nowy Dwór Mazowiecki	11	15	0	26
Piekary Śląskie	13	13	0	26
Skoczów	11	12	3	26
Szczecinek	11	15	0	26
Brzesko	12,5	13	0	25,5
Złotów	10,5	15	0	25,5
Gdynia	14	11	0	25
Rawicz	14	11	0	25
Czerwonak	11,5	13	0	24,5
Siechnice *	15	9	0	24
Wrocław	13	11	0	24
Brodnica	11	13	0	24
Trzebinia	13	11	0	24
Węgrów	11	13	0	24
Krosno	14	10	0	24
Gliwice	12	3	9	24
Rydułtowy	10	9	5	24
Dywity	11	13	0	24
Czarnków	10	14	0	24
Piła	13	11	0	24
Suchy Las	14	10	0	24
Borne Sulinowo	11	13	0	24
Goleniów	13	11	0	24
Świnoujście	11	13	0	24
Wałcz	9	15	0	24
Zambrów	12,5	11	0	23,5
Barcin	9	11	3	23
Poniatowa	10	13	0	23
Puławy	14	9	0	23
Mińsk Mazowiecki	9	14	0	23
Brzeg	13	10	0	23

Pawłowice	11	12	0	23
Lidzbark Warmiński	13	10	0	23
Poznań	14	9	0	23
Rokietnica	10	13	0	23
Stargard	12	11	0	23

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli niżej zaprezentowano również nagrodzone gminy w podziale na województwa. Wynika z niej, że najwięcej jednostek samorządu terytorialnego zostało nagrodzonych w województwie wielkopolskim. Jednakże należy zauważyć, że największy odsetek spośród badanych gmin dotyczył województwa warmińsko-mazurskiego, a następnie województw zachodniopomorskiego, kujawsko-pomorskiego oraz wielkopolskiego. W badaniu każde województwo posiada przynajmniej jedną gminę, która została nagrodzona tytułem „Gmina na 5!”.

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

Województwo	Liczba nagrodzonych gmin	Liczba gmin	Odsetek nagrodzonych gmin
Dolnośląskie	5	81	6%
kujawsko-pomorskie	4	24	17%
Lubelskie	3	29	10%
Lubuskie	1	15	7%
Łódzkie	1	31	3%
Małopolskie	4	64	6%
Mazowieckie	8	87	9%
Opolskie	1	21	5%
Podkarpackie	1	33	3%
Podlaskie	1	18	6%
Pomorskie	3	34	9%
Śląskie	6	106	6%
Świętokrzyskie	1	14	7%
warmińsko-mazurskie	5	20	25%
Wielkopolskie	9	55	16%
zachodniopomorskie	6	33	18%

Źródło: Opracowanie własne.

## Podsumowanie

W kolejnej edycji rankingu tytuł „Gmina na 5!” został przyznany 59 jednostkom samorządu terytorialnego, co stanowi zdecydowany wzrost liczby nagrodzonych względem poprzedniego badania. Najwyższą ocenę obsługi inwestorów osiągnęło Mrągowo. Kolejne miejsca zajęły gminy Oświęcim, Stawiguda, Gorzów Wielkopolski oraz Elbląg. Wybrane jednostki samorządu terytorialnego wyróżniły się wysokimi ocenami w obszarze witryny internetowej oraz odpowiedziami w języku angielskim. Ponadto na szczególną uwagę inwestorów zasługują gminy, które osiągnęły tytuł „Złota Gmina na 5!”, gdyż oznacza to, że profesjonalne podejście do obsługi potencjalnego inwestora jest niezmiennie w czasie. Wśród nich znalazły się gminy: Krosno, Mrągowo, Piła, Rawicz oraz Toruń. Tytuł "Złotej Gminy na 5!" przyznano w trybie specjalnym gminom Zabrze oraz Człuchów. Szczegółowe uzasadnienie zawarto w rozdziale przedstawiającym metodykę.

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

*Dariusz Knopp, Tomasz Pilewicz*

### Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności inwestycyjnej i współpracy z inwestorami i przedsiębiorcami w gminie (Tomasz Pilewicz)

W tegorocznej edycji badania w zakresie innowacji i dobrych praktyk w obszarze wspierania inwestycji przez samorządy autorzy raportu zwracają uwagę na praktyki wspierające mieszkańców gmin w rozpoczynaniu działalności gospodarczej, pielęgnowaniu współpracy z przedsiębiorcami oraz podnoszeniu atrakcyjności inwestycyjnej w sposób dalece wykraczający poza oczekiwania interesariuszy inwestycyjnych gminy. Przywołane przykłady mogą stać się bodźcem do wypracowania i wdrożenia własnych praktyk, które będą stymulowały przedsiębiorczość, przyciągały inwestycje i stymulowały rozwój lokalny prowadząc do poprawy warunków życia mieszkańców.

#### Wspieranie mieszkańców gmin w rozpoczynaniu działalności gospodarczej

W tegorocznym badaniu w zakresie wspierania mieszkańców gmin w rozpoczynaniu działalności gospodarczej wyróżniła się gmina Krzeszowice (woj. małopolskie). W Krzeszowicach zidentyfikowano inicjatywę polegającą na organizacji cyklicznych spotkań burmistrza i lokalnych przedsiębiorców. Spotkania z działającymi już przedsiębiorcami miały na celu inspirowanie do podejmowania działalności gospodarczej przez mieszkańców gminy. W ramach comiesięcznych spotkań zorganizowanych w 4 kw. 2016 r. przez Referat Wspierania Przedsiębiorczości Urzędu Miejskiego w Krzeszowicach udział wzięła kadra zarządzająca i przedstawiciele lokalnych przedsiębiorstw oraz wszyscy ci, którzy zgłosili chęć uczestnictwa drogą e-mailową do referatu odpowiedzialnego za ich organizację.

**Rysunek 2. Informacja o inicjatywie Patron Biznesu w Krzeszowicach (woj. małopolskie).**

BURMISTRZ GMINY KRZESZOWICE  
WRAZ Z PRZEDSIĘBIORCAMI  
zapraszają na spotkania z cyklu  
**Patron Biznesu**

**Dlaczego warto zostać przedsiębiorcą?**

19 października, godz. 15:00  
Prezes Firmy „KAPRIN” Sp.z o.o.

16 listopada, godz. 16:00  
Agroturystyka „RANCZO ARTEMIDY”

14 grudnia, godz. 16:00  
Firma „BOSTAR”

Najbliższe spotkanie:  
Salka Konferencyjna UM w Krzeszowicach  
ul. Ogrodowa 1, segment B, pokój nr 1

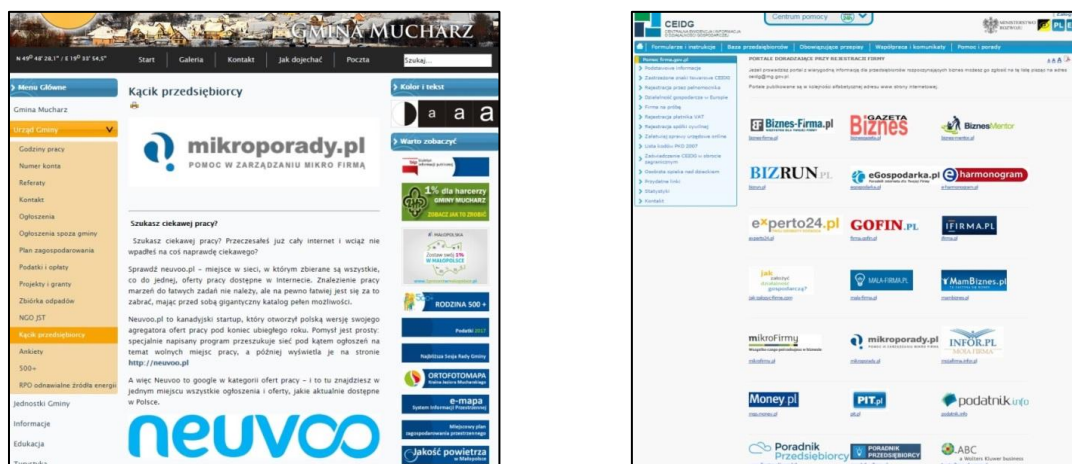
Zgłoszenia osób chętnych do wzięcia udziału w spotkaniu w Referacie Wspierania Przedsiębiorczości  
ul. Ogrodowa 1, segment B, pokój 3  
lub pod nr tel. 12 252-08-23, e-mail: [przedsiębiorczosc@um.krzeszowice.pl](mailto:przedsiębiorczosc@um.krzeszowice.pl)  
Ważność ogłoszenia – decyzja o przyjęciu zgłoszeń

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Krzeszowice, [www.um.krzeszowice.pl](http://www.um.krzeszowice.pl), dostęp 27.02.2017.

Na uwagę zasługuje również praktyka realizowana przez gminę Mucharz (woj. małopolskie) polegająca na prowadzeniu „Kącika przedsiębiorcy” w oficjalnym portalu internetowym gminy z informacjami przydatnymi dla osób poszukujących pracy oraz początkujących przedsiębiorców. W „Kąciku przedsiębiorcy” odwiedzający go interesariusze znajdą odsyłacze do zewnętrznych portali internetowych z dodatkowymi informacjami.

O krok dalej poszła gmina Świątyniki Górne (woj. małopolskie), która oprócz dokładnego opisu zakładania własnego przedsiębiorstwa przygotowała swoisty „supermarket informacji” w formie udostępnienia wielu odsyłaczy do tematycznie uporządkowanych, wysoce merytorycznych zewnętrznych portali internetowych dedykowanych zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej.

**Rysunek 3. Odsyłacze udostępniane przez gminę Mucharz (po lewej stronie) i przez gminę Świątyniki Górne (po prawej stronie) do zewnętrznych portali z informacjami nt. działalności gospodarczej.**

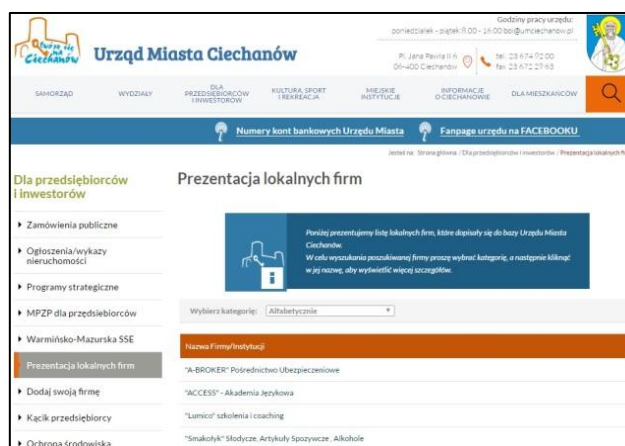


Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Mucharz oraz gminy Świątyniki Górne, [www.mucharz.pl](http://www.mucharz.pl), [www.swiatniki-gorne.pl](http://www.swiatniki-gorne.pl), dostęp 27.02.2017.

### Współpraca gmin z przedsiębiorcami

W zakresie współpracy z przedsiębiorcami urzędy gmin mogą zrobić wiele w celu zwrócenia uwagi zewnętrznych interesariuszy (między innymi inwestorów, czy przedsiębiorstw poszukujących partnerów gospodarczych) na ich ofertę. Przykładem rozwiązań zwiększających dostęp do informacji nt. przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie gminy jest wyszukiwarka prezentująca lokalne firmy prowadzona przez gminę Ciechanów (woj. mazowieckie).

**Rysunek 4. Wyszukiwarka podmiotów gospodarczych funkcjonujących na terenie gminy Ciechanów.**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Ciechanów, <http://www.umciechanow.pl/>, dostęp 27.02.2017.



Ciekawą praktykę nastawioną na wzmacnianie współpracy gminy z przedsiębiorstwami zidentyfikowano w dzielnicy Targówek m.st. Warszawy w postaci Forum Przedsiębiorców dzielnicy Targówek. W ramach inicjatywy prowadzono szkolenia aktywizujące i integrujące środowisko przedsiębiorców oraz prowadzono działania informacyjne, dotyczące między innymi oferty lokalnych instytucji otoczenia biznesu, wsparcia merytorycznego dla osób rozpoczynających własną działalność i start-upów, oraz warsztatów biznesowo-networkingowych. W ramach tychże warsztatów każdy z uczestników oprócz poznania treści merytorycznych miał możliwość przedstawienia swojej działalności i oferty lub poszukiwanych kontaktów na forum wszystkich osób biorących udział w warsztatach.

**Rysunek 5. Stymulowane przez urząd dzielnicy Forum Przedsiębiorców w dzielnicy Targówek i przykład odbywających się w jego ramach warsztatów biznesowo-networkingowych.**



Źródło: Oficjalny portal internetowy dzielnicy Targówek w m.st. Warszawie, <http://www.targowek.waw.pl/page/>, dostęp 27.02.2017.

W tegorocznej edycji badania szerokimi możliwościami wsparcia przedsiębiorców wyróżnił się Lublin (woj. lubelskie), oferujący nie tylko wsparcie informacyjne, ale również w zakresie pozyskania efektywnej pod względem kosztowym przestrzeni do pracy w postaci tzw. miejskich co-workingów. Co-workingi to przestrzenie udostępniane przez Urząd Miasta dla przedsiębiorców z miejscem do pracy, spotkań i wypoczynku oraz bezpłatnym dostępem do internetu. Dodatkowo Urząd Miasta realizował kilka, oryginalnych inicjatyw, wśród których należy wymienić konkursy na tworzenie przedsiębiorstw we współpracy z Lubelskim Parkiem Naukowo-Technologicznym oraz realizację szeregu działań szkoleniowo-informacyjnych w postaci Lubelskiej Akademii Start-upów we współpracy z Lubelską Fundacją Rozwoju. Dodatkowo dla start-upów Urząd Miasta oferował autorską, lokalną kartę „Biznes Benefit” uprawniającą jej użytkowników do ulg i zwolnień ofertowanych przez partnerów programu.

**Rysunek 6. Oferta dla przedsiębiorców i inwestorów w Lublinie.**



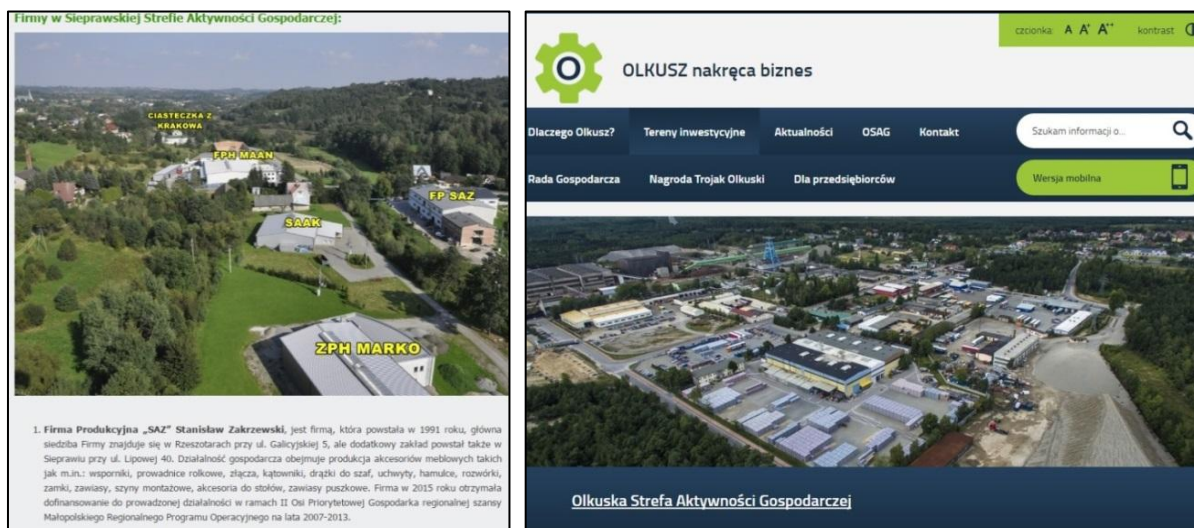
Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Lublin, <http://www.lublin.eu/>, dostęp 27.02.2017.

## Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności inwestycyjnej

Wyróżniające praktyki w obszarze przygotowywania i oferowania terenów inwestycyjnych przez gminy zidentyfikowano w gminie Siepraw (woj. małopolskie) oraz w gminie Olkusz (woj. małopolskie). Siepraw w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego oddolnie wygospodarowała teren przeznaczony pod zabudowę produkcyjno-usługową w formie Sieprawskiej Strefy Aktywności Gospodarczej. Podmioty gospodarcze, które zdecydowały się na lokalizację działalności w ww. strefie uzyskały dodatkową ekspozycję na interesariuszy zewnętrznych za pomocą oficjalnego portalu internetowego gminy Siepraw.

Gmina Olkusz, oprócz prowadzenia Olkuskiej Strefy Aktywności Gospodarczej i posiadania dedykowanego menadżera ds. inwestycji w gminie, przygotowała rozbudowane materiały informacyjne dla przedsiębiorców i inwestorów i ustanowiła dla nich lokalną nagrodę.

Rysunek 7. Lokalne strefy aktywności gospodarczej w Sieprawiu i Olkuszu.



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Siepraw oraz gminy Olkusz, [www.siepraw.pl](http://www.siepraw.pl), [www.umig.olkusz.pl](http://www.umig.olkusz.pl), dostęp 27.02.2017.

Jedną z najbardziej rozbudowanych ofert skierowanych do przedsiębiorców i inwestorów oferował Tarnów (woj. małopolskie), zawierającą w swoim oficjalnym portalu internetowym dedykowaną strefę przedsiębiorcy z listą kontaktów dla biznesu oraz liczne przewodniki nt. zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Oprócz tego gmina Tarnów ofertowała przestrzeń co-workingową i wsparcie w postaci możliwości inkubacji działalności gospodarczej. Gmina stymulowała powstawanie nowych podmiotów gospodarczych konkursami „Tarnowski Junior Biznesu” oraz „Tarnowska Innowacja” i wdrażała projekt „Business Boost for Małopolska”, którego celem jest m.in. stworzenie zintegrowanej platformy oferty inwestycyjnej aglomeracji tarnowskiej oraz promocja lokalnych przedsiębiorstw zagranicą.

Rysunek 8. Przykładowy poradnik biznesowy Tarnowa oraz informacje nt. działań podejmowanych w ramach przedsięwzięcia Business Boost for Małopolska.

**URZĄD MIASTA TARNOWA**  
**WSPARCIE I OBSŁUGA PRZEDSIĘBIORCÓW**

**TARNÓW DOBRE MIEJSCE DLA BIZNESU**

**URZĄD MIASTA TARNOWA**  
**WYDZIAŁ OBSŁUGI PRZEDSIĘBIORCÓW**  
 ul. Mickiewicza 6, 33-100 Tarnów, pok. 116  
 Tel: 14 68 82 820  
 www.tarnow.pl/biznes | wob@umt.tarnow.pl

- ▶ doradztwo w zakresie pozyskiwania dotacji z UE na rozpoczęcie i rozwój działalności gospodarczej;
- ▶ Indywidualny Opiekun Inwestora;
- ▶ oferta inwestycyjna Gminy Miasta Tarnowa;
- ▶ ulgi i preferencje dla inwestorów.

**CENTRUM WSPARCIA PRZEDSIĘBIORCÓW**  
 ul. Mickiewicza 6, 33-100 Tarnów, pok. 116  
 Tel: 14 68 88 645, 14 68 88 646  
 www.tarnow.pl/biznes | wob@umt.tarnow.pl

- ▶ promocja gospodarcza;
- ▶ analiza potrzeb rynku pracy pod względem zapotrzebowania na kierunki kształcenia w szkołach zawodowych i technicznych;
- ▶ wsparcie w zakresie podnoszenia potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, wyszukiwania partnerów zagranicznych, wdrażania innowacji, zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej poza granicami Polski, świadczone w ramach stanowiska Enterprise Network;
- ▶ doradztwo w zakresie preferencyjnych kredytów i pożyczek, świadczone w ramach stanowiska Tarnowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.

**BIURO PROMOCJI I GOSPODARCZEJ ORAZ WSPÓŁPRACY MIĘDZYREGIONALNEJ I MIĘDZYKRAJOWEJ**  
 ul. Mickiewicza 6, 33-100 Tarnów, pok. 118  
 Tel: 14 68 88 498  
 www.tarnow.pl/biznes | bpg@umt.tarnow.pl

*Zapraszamy do współpracy*

**Największe firmy:**

- ▶ Grupa Azoty S.A.
- ▶ Polska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o.
- ▶ ATB TAMEL S.A.
- ▶ Zakłady Mechaniczne "Tarnów" S.A.
- ▶ TAURON Dystrybucja S.A.
- ▶ Becker Farby Przemysłowe Sp. z o.o.
- ▶ P.P.Ch. „FRITAR” S.A.
- ▶ MGPP S.A.

**Główne branże:**

- ▶ przemysł chemiczny
- ▶ dystrybucja energii
- ▶ przemysł elektromaszynowy
- ▶ przemysł obronny
- ▶ przetwórstwo spożywcze

Zintegrowana Platforma Ofert Inwestycyjnych Aglomeracji Tarnowskiej

**Business Boost for Małopolska**

**ZINTEGROWANA PLATFORMA OFERT INWESTYCYJNYCH AGLOMERACJI TARNOWSKIEJ**

Fundusze Europejskie Program Regionalny MAŁOPOLSKA Unia Europejska Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

**Business Boost for Małopolska**

projekt realizowany przez Urząd Miasta Tarnowa w partnerstwie z Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska

Projekt adresowany do firm sektora MŚP zainteresowanych ekspansją międzynarodową

CTT Politechnika Krakowska

Ofiarytwa: Przedsiębiorstwa Małopolska  
 Działanie: Umiejscowienie małopolskiej gospodarki  
 Podziałanie: Promocja gospodarki Małopolski

Fundusze Europejskie Program Regionalny MAŁOPOLSKA Unia Europejska Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Tarnów, www.tarnow.pl, dostęp 27.02.2017.

### Podnoszenia atrakcyjności turystycznej i przyciąganie nowych turystów do gminy (T. Pilewicz)

Podnoszenie atrakcyjności turystycznej i przyciąganie nowych turystów do gmin wyraża wzrost znaczenia świadomego tworzenia miejsca jako marki i odczuwalnego wpływu osób odwiedzających na stymulowaną przez nich gospodarkę lokalną i generowane miejsca pracy. W tegorocznym badaniu autorzy zwrócili szczególną uwagę na praktyki związane z tworzeniem marki miejsca, rozwiązaniach mobilnych skierowanych do turystów oraz przykładach praktyk, stawiających turystę w centrum uwagi gminy oraz jej instytucji.

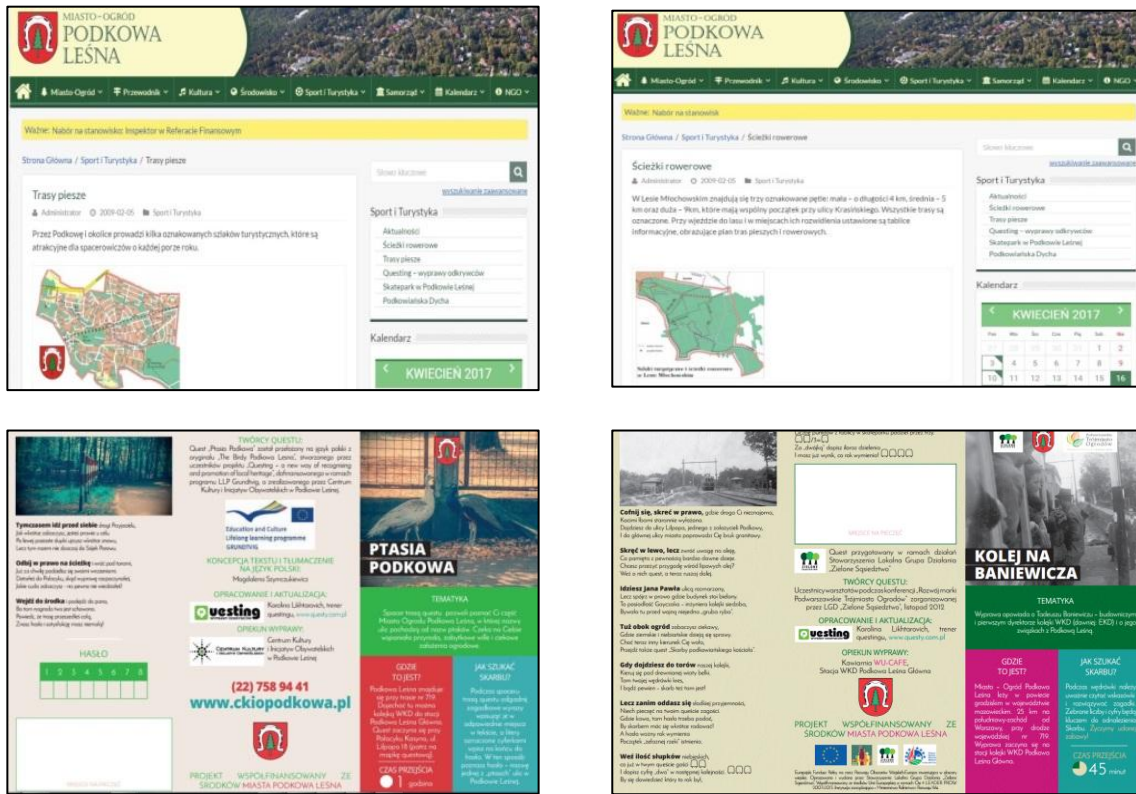
#### Tworzenie marki miejsca

W zakresie tworzenia marki miejsca uwagę autorów zwróciła Podkowa Leśna (woj. mazowieckie) wyrażająca swoją obietnicę przez „miasto-ogród”. W zakresie urzeczywistniania tejże obietnicy Podkowa Leśna oferowała liczne trasy piesze oraz trasy rowerowe, a także możliwość zwiedzania swoich okolic w niesablonowy sposób, tj. przez tzw. questing, w ramach których turysta odkrywa wyróżniające się krajobrazem, przyrodą oraz dziedzictwem historycznym i kulturowym



zakątki Podkova Leśnej kierując się przygotowanymi dla niego wskazówkami w formie rymowanek i zagadek.

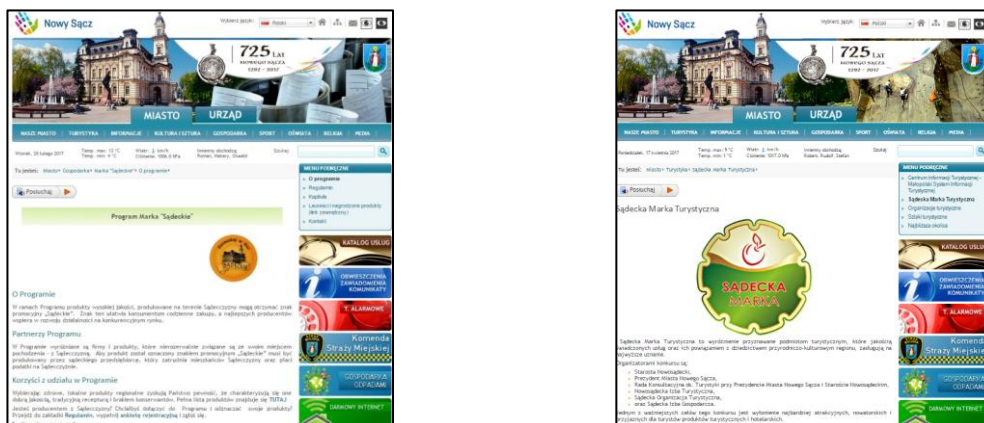
**Rysunek 9. Rysunek 8. Trasy piesze, trasy rowerowe oraz questingi przygotowane przez gminę Podkova Leśna dla jej turystów.**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Podkova Leśna, <http://podkovalesna.pl/>, dostęp 16.04.2017.

Inicjatywą wspierającą tworzenie marki miejsca wyróżnił się również Nowy Sącz (woj. małopolskie) przez program marki „Sądeckie”, który umożliwił wyróżnienie firm i produktów z Sądeckizny wyróżnieniem przez znak promocyjny „Sądeckie”. Dodatkowo Nowy Sącz oferował certyfikaty „Sądeckiej Marki Turystycznej” podmiotom turystycznym wyróżniającym się jakością świadczonych usług. Certyfikowane przez gminę podmioty mogą liczyć na promocję w materiałach informacyjnych, imprezach i wydarzeniach, w tym takich jak targi, organizowanych przez gminę.

**Rysunek 10. Program marki „Sądeckie” oraz „Sądeckiej Marki Turystycznej” oferowanej przez Nowy Sącz.**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Nowy Sącz, [www.nowysacz.pl](http://www.nowysacz.pl/), dostęp 01.03.2017.

Wyjątkowym produktem turystycznym wyróżniła się gmina Sękowa (woj. małopolskie) w postaci wypracowania propozycji odkrywania zakątków gminy dzięki aplikacji multimedialnej dostępnej za pomocą przeglądarki internetowej oraz za pomocą aplikacji mobilnej. Utworzony przez gminę szlak atrakcji turystycznych nosi nazwę „Magurskiej Krainy Orlika”.

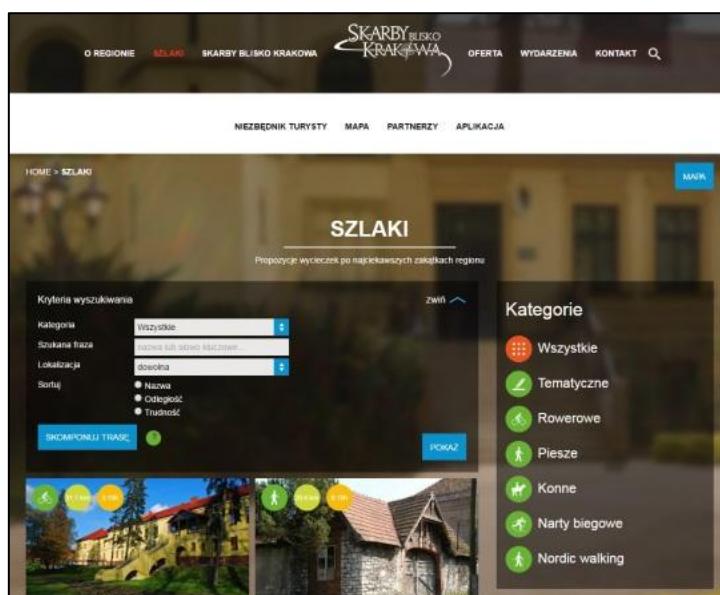
Rysunek 11. Szlak atrakcji turystycznych „Magurska Kraina Orlika” gminy Sękowa.



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Sękowa, [www.sekowa.pl](http://www.sekowa.pl), dostęp 01.03.2017.

Ciekawą wyszukiwarką tras, w tym tematycznych, konnych, na wędrowki w formie nordic walking i wyprawy na nartach biegowych przygotowała gmina Skawina (woj. małopolskie) tworząca obietnicę miejsca „Miasto sercu miłe”. Gmina prowadziła wydzieloną strefę poświęconą kulturze i wypoczynkowi w swoim oficjalnym portalu internetowym.

Rysunek 12. Identyfikacja wizualna obietnicy miejsca gminy Skawina oraz wyszukiwarka tras turystycznych oferowanych przez gminę.

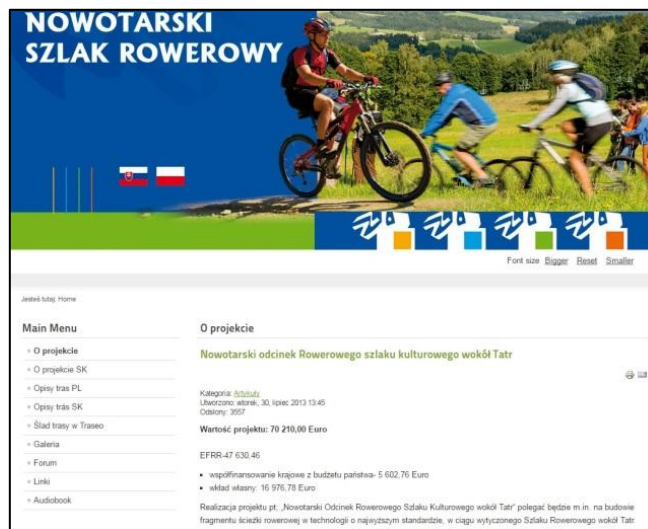


Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Skawina, [www.um.skawina.net](http://www.um.skawina.net), dostęp 01.03.2017.

## 2. Rozwiązania mobilne

Analizowane przez autorów raportu rozwiązania mobilne uległy znacznemu rozbudowaniu w porównaniu do propozycji, które były analizowane w poprzednich edycjach badania. Ciekawej propozycji dla turystów dostarczał Nowy Targ (woj. Małopolskie) w postaci informacji nt. szlaków rowerowych, do których dołączone były mapy oraz audioprzewodniki. Audioprzewodniki można było odsłuchiwać podczas jazdy w celu poznania bogactwa kulturowego i przyrodniczego Nowego Targu.

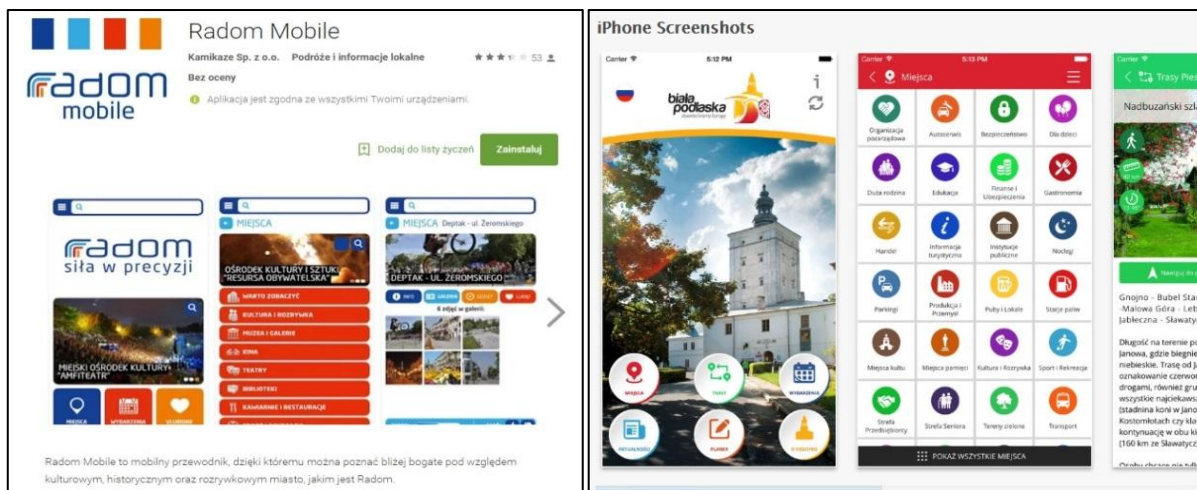
**Rysunek 13. Audioprzewodniki oferowane w ramach Nowotarskiego Szlaku Rowerowego.**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Nowy Targ oraz Nowotarskiego Szlaku Rowerowego, <http://www.szlakrowerowy.nowytarg.pl/>, dostęp 01.03.2017.

Oferta turystyczna Radomia (woj. mazowieckie) wzmocniana jest informacjami nt. atrakcji w gminie oraz jej okolicach, licznymi multimediami oraz aplikacją mobilną z informacjami nt. atrakcji turystycznych, oferty muzeów, galerii, kin, teatrów oraz wydarzeń kulturalnych. Aplikacja mobilna gminy Biała Podlaska (woj. lubelskie) wskazuje dodatkowo punkty informacji turystycznej, miejsca kultu i pamięci, czy przestrzenie parkingowe.

**Rysunek 14. Aplikacje mobilne gminy Radom oraz gminy Biała Podlaska.**



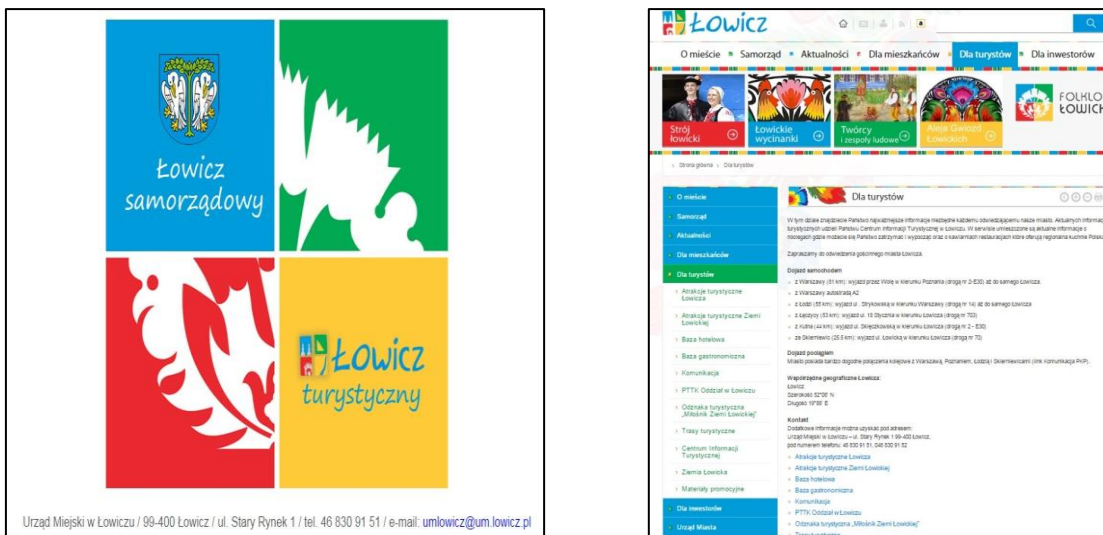
Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Radom oraz Biała Podlaska, <http://www.radom.pl>, <http://www.bialapodlaska.pl/>, dostęp 16.04.2017.



### 3. Turysta w centrum uwagi

W zakresie kierowania swojej oferty do turystów ciekawą praktykę realizowała gmina Łowicz (woj. łódzkie) prowadząc dedykowaną strefę dla turystów w swoim oficjalnym portalu internetowym, do której odwiedzenia zachęceni są wszyscy odwiedzający oficjalną stronę internetową Łowicza. Dla turystów gmina oferuje informacje nt. dojazdu samochodem i pociągiem, bazy hotelowej, gastronomicznej, tras i atrakcji turystycznych oraz odznaki turystycznej „Miłośnik Ziemi Łowieckiej”.

Rysunek 15. Strefa turysty w oficjalnym portalu internetowym Łowicza.



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Łowicz, <http://www.lowicz.eu/>, dostęp 16.04.2017.

Muszyna (woj. małopolskie) również oferowała turystom oddzielną strefę w swoim oficjalnym portalu internetowym, a w niej liczne informatory, przewodniki, e-booki, mapy oraz informacje o atrakcjach. Niektóre z nich są o bardzo oryginalne, jak na przykład „Drzewka miłości”, które były możliwe do zasadzenia w parku gminnym i ozdobienia pamiątkową kłódką z grawerem przez każdą parę nowożeńców bądź małżeństwo obchodzące okrągłą rocznicę odnowienia zaślubin. Para taka uzyskuje tę możliwość po wypełnieniu i opłaceniu specjalnego wniosku w Urzędzie Miasta i Gminy Uzdrawiskowej Muszyna. Ww. atrakcja była również możliwa do ufundowana młodej parze, bądź jubilatom jako prezent przez osoby trzecie.

Rysunek 16. Informacje nt. „Drzewek miłości” w strefie dla turystów w oficjalnym portalu internetowym gminy Muszyna.



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Muszyna, [www.muszyna.pl](http://www.muszyna.pl), dostęp 28.02.2017.



Do gmin stawiających turystę w centrum uwagi należy również Zamość (woj. lubelskie), który oprócz informacji nt. tras zwiedzania, poradników, informacji o atrakcjach turystycznych oferował „Zamojską kartę turysty”. Karta zapewniała zwiedzającym wstęp m.in. do Muzeum Zamojskiego, Muzeum Fortyfikacji i Broni Arsenał, Trasy Podziemnej w Bastionie VII, Ogrodu Zoologicznego, czy Trasy Podziemnej Oficyn Ratusza i umożliwiała uzyskanie licznych zniżek w pozostałych atrakcjach turystycznych, hotelach i restauracjach. Dodatkowo gmina ofertowała dla turystów zwiedzanie atrakcji miejskich ze specjalnie przygotowanymi ścieżkami audio możliwymi do odsłuchiwania za pomocą urządzeń mobilnych.

Rysunek 17. Oferta turystyczna gminy Zamość oraz Zamojska karta turysty.



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Zamość, <http://www.zamosc.pl/>, dostęp 16.04.2017.

### Podnoszenie jakości komunikacji i obsługi dotychczasowych mieszkańców gminy (Dariusz Knopp)

Oprócz porównywania atrakcyjności inwestycyjnej oraz współpracy z inwestorami i przedsiębiorcami w gminie, jak również działań skupiających się na przyciągnięciu do gminy turystów autorzy badania pragną przytoczyć kilka wyróżniających się dobrych praktyk z zakresu komunikacji i współpracy z mieszkańcami badanych gmin.

#### Obsługa mieszkańców w urzędach

Mieszkańcy wielu gmin mogą liczyć na ułatwienia w kontakcie z urzędami. Standardem jest już zamieszczanie na stronach internetowych np. wzorów druków, których wydrukowanie i wypełnienie przed przyjściem do urzędu jest z korzyścią zarówno dla gmin (krótszy średni czas obsługi jednego interesanta), jak i dla mieszkańców (krótszy czas spędzony w urzędzie). Kolejnym krokiem może być wykorzystywany internetowy system rezerwacji wizyt, tak jak np. w Urzędzie Miasta w Gminie Kalisz. Pozwala on mieszkańcom zaplanować godzinę spotkania z urzędnikiem, ale też oszacować prawdopodobny czas spędzony w magistracie.

Rysunek 18, System rezerwacji wizyt w Urzędzie Miasta w Kaliszu.

Źródło: Oficjalny portal internetowy miasta Kalisz, <http://www.kalisz.pl>, dostęp 17.04.2017.

Innym zaobserwowanym w tegorocznym badaniu przykładem jest „Wirtualna Urzędniczka”, z której pomocy skorzystać mogą mieszkańcy Legionowa (woj. mazowieckie). „Wirtualna Urzędniczka” pomaga w załatwianiu spraw urzędowych. Można jej zadawać pytania wpisując je w polu tekstowym lub skorzystać z listy przygotowanych tematów. Odpowiedzi są wyświetlane na ekranie jak również udzielana jest odpowiedź głosowa. Nie bez znaczenia jest fakt, że dzięki takiemu rozwiązaniu urząd oferuje wsparcie przez 24 godziny, 7 dni w tygodniu.

Co jednak bardziej istotne, zastosowane rozwiązanie pozwala na uzyskanie odpowiedzi na pytanie mieszkańców bez kontaktowania się z pracownikami urzędu, a tym samym pozwala skupić się i przyspieszyć obsługę interesantów, których sprawy wymagają osobistej wizyty.

Rysunek 19. „Wirtualna Urzędniczka” w Legionowie.

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Legionowo (woj. mazowieckie), <http://www.legionowo.pl>, dostęp 17.04.2017.

### Pośrednictwo w kontaktach z lokalnymi przedsiębiorcami

Podnoszenie jakości komunikacji w gminach to również ułatwianie mieszkańcom kontaktów z lokalnymi przedsiębiorcami. Działania urzędników ukierunkowane na promocję lokalnych przedsiębiorców jest korzystne zarówno dla firm jak i gmin. Natomiast te ułatwiające mieszkańcom korzystanie z lokalnych usługodawców powoduje wzrost korzyści w obrębie firma-gmina-mieszkańcy.

Do takich aktywności ponownie zaliczyć należy umieszczanie na stronach internetowych gmin spisu wraz z opisem działalności lokalnych firm, by zaakcentować ten aspekt również z perspektywy mieszkańców. Korzystają oni nie tylko z łatwiejszego dostępu do informacji o lokalnym zasobie usług, ale również mogą wspierać lokalnych przedsiębiorców. Praktyka ta, jak wspomniano wcześniej, może również być przydatna dla inwestorów zewnętrznych rozważających inwestycję w gminie. Pomimo praktycznych korzyści dla każdej ze stron (przedsiębiorstwo-gmina-mieszkańcy), spisy takie nie są powszechne. Gminy Ząbkowice Śląskie (woj. dolnośląskie) i Trzebinia (woj. małopolskie) prowadzą w swoich oficjalnych portalach internetowych spisy firm działających na ich terenach z podziałem na branże, co w znaczący sposób ułatwia korzystanie mieszkańcom, przedsiębiorcom oraz inwestorom z tak przygotowanych zestawień.

**Rysunek 20. Zestawienia firm w gminie Ząbkowice Śląskie oraz Trzebinia.**

The image shows a screenshot of the official website of Ząbkowice Śląskie, specifically the 'Firmy Gminy Ząbkowice Śląskie' page. The page features a header with navigation options: 'Branżowy spis firm', 'Szukaj', 'Dodaj wpis', and 'Regulamin'. Below the header is a grid of industry categories. On the left side, there are three main categories: 'Firmy produkcyjne', 'Firmy usługowe', and 'Firmy handlowe', each with a small representative image. The main content area displays a list of specific business categories in two columns.

Branżowy spis firm   Szukaj   Dodaj wpis   Regulamin	
Apteki	Architektura
Artykuły biurowe i papirnicze	Artykuły gospodarstwa domowego i RTV
Banki i bankomaty	Biura podróży
Biżuteria i wyroby jubilerskie	Budownictwo - usługi, materiały, sprzęt
Chemia i kosmetyki	Elektronika, elektryka i energetyka
Fitness	Fotografia
Gabinety lekarskie	Gastronomia
Geodezja, geologia	Górnictwo
Handel	Kamieniarstwo
Kominiarz	Komornik Sądowy
Komputery, Internet, informatyka, kasy fiskalne	Księgarnie
Kwiaciarnie	Maszyny, urządzenia
Meble	Metale i wyroby metalowe

Źródło: Oficjalne portale internetowe gmin Ząbkowice Śląskie oraz Trzebinia, <http://www.trzebinia.pl>, <http://www.zabkowiceslaskie.pl>, dostęp 17.04.2017.

Podobne zestawienie przygotowano w gminie Ciechanów (woj. mazowieckie). Co ciekawe, dodanie firmy do wykazu jest bardzo proste, często sprowadza się do wypełnienia kilku podstawowych informacji. Dostępność rozwiązania wspiera fakt, że jest to narzędzie darmowe.

Rysunek 21. Formularz dodania firmy do spisu w gminie Ciechanów.

**Dodaj swoją firmę**

W celu dopisania się do listy lokalnych pracodawców proszę skorzystać z poniższego formularza. Urząd Miasta Ciechanów zastrzega sobie prawo do edycji i poprawiania zamieszczonych informacji, jak również do odmowy ich publikacji na witrynie internetowej.

Nazwa*	<input type="text" value="Nazwa"/>
Opis Działalności*	<input type="text" value="Opis Działalności"/>
Ulica*	<input type="text" value="Ulica"/>
Kod*	<input type="text" value="Kod"/>
Miasto*	<input type="text" value="Miasto"/>
Telefon	<input type="text" value="Telefon"/>
Fax	<input type="text" value="Fax"/>
E-mail	<input type="text" value="E-mail"/>

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Ciechanów, <http://www.umciechanow.pl>, dostęp 17.04.2017.

### Ogłoszenia gminne i lokalne

Nie tylko przedsiębiorcy mogą zamieszczać na stronach urzędów gmin interesujące lokalną społeczność wiadomości. Możliwość taką mają mieszkańcy gminy Michałowice (woj. małopolskie), którzy mogą zamieszczać informacje o zagubionych i znalezionych zwierzętach. Na dedykowanej podstronie w oficjalnym portalu internetowym gminy można odszukać wzmianki o czworonogach, które chwilowo zgubiły swoich właścicieli. Średnio co kilka dni umieszczany jest nowy wpis, co świadczy o dużym zapotrzebowaniu na takie medium.

Rysunek 22. Ogłoszenia zamieszczane na stronach urzędu gminy Michałowice.

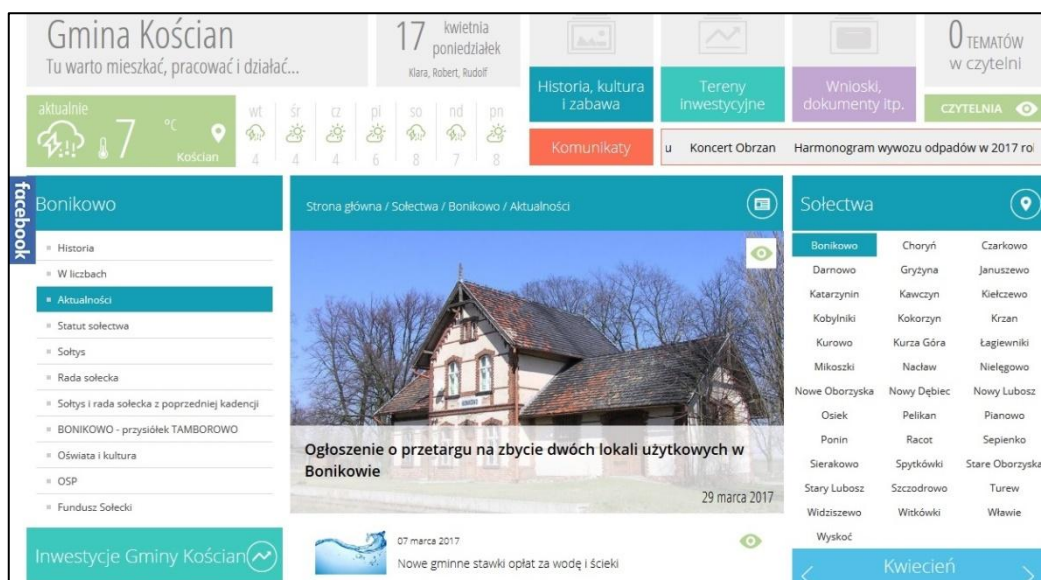
The image shows a screenshot of the official website of the Michałowice commune. The top navigation bar includes the commune logo, the name 'Gmina MICHAŁOWICE', and the 'eURZĄD' logo. Below the navigation bar, there is a search bar and a 'KONTAKT' button. The main content area is titled 'Ogłoszenia Straży Obrony Praw Zwierząt'. It features a post about a lost dog, with a photo of a dark-colored dog and a photo of a light-colored dog on a leash. The text of the post includes details about the dog's appearance, location, and contact information for the rescue service.

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Michałowice, [www.michalowice.malopolska.pl](http://www.michalowice.malopolska.pl), dostęp 17.04.2017.



W większości gmin strona internetowa urzędu przygotowana jest z myślą o całej jej społeczności, tj. dla wszystkich mieszkańców. Rozwiązanie takie jest w pełni uzasadnione, ale nie zawsze oddaje potrzeby interesariuszy mniejszych miejscowości należących do danej gminy (jak np. sołectw w przypadku gmin wiejskich). Rozwiązanie, które znalazło uznanie przeprowadzających tegoroczne badanie zaobserwowane zostało w gminie Kościan (woj. wielkopolskie). Każda jednostka pomocnicza gminy posiada dedykowaną część strony internetowej gminy. Dzięki takiemu rozwiązaniu sołectwa prezentują informacje dedykowane dla własnych mieszkańców, jak również można tam znaleźć wiadomości historyczne i statystyczne tych małych społeczności. Zaprezentowane rozwiązanie, w dobie powszechnego dostępu do Internetu, może skutecznie zastąpić dotychczasowe tablice informacyjne w sołectwach, popularne jeszcze w mniejszych gminach, lokowane w szczególności w pobliżu domów sołtysów.

**Rysunek 23. Część oficjalnego portalu internetowego gminy Kościan dedykowana sołectwom.**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Kościan, <http://www.gminakoscian.pl/>, dostęp 17.04.2017.

### Nowe, lokalne media społeczne

Innym zaobserwowanym w tegorocznych badaniach medium była lokalna telewizja internetowa. Lokalne wydarzenia przedstawiane w formie filmów zamieszcza na własnym kanale Youtube gmina Suchy Las (woj. wielkopolskie)<sup>18</sup>. Informacje przedstawiane są w kilku lub kilkunastominutowych sprawozdaniach z wydarzeń, które były istotne dla lokalnej społeczności.

Również gmina Trzebiatów (woj. zachodniopomorskie) przedstawia lokalne walory w formie filmów umieszczanych na kanale telewizji internetowej<sup>19</sup>. Warto również zwrócić uwagę na oferowaną mieszkańcom możliwość włączenia się w prace rady miasta poprzez śledzenie obrad rady dzięki transmisji w oficjalnym portalu internetowym gminy. Zastosowane w Trzebiatowie rozwiązanie umożliwia ponadto obejrzenie archiwalnych zapisów transmisji sesji obrad Rady Miejskiej<sup>20</sup>. Z takiej możliwości szczególnie zadowoleni powinni być mieszkańcy chcący śledzić rozwój

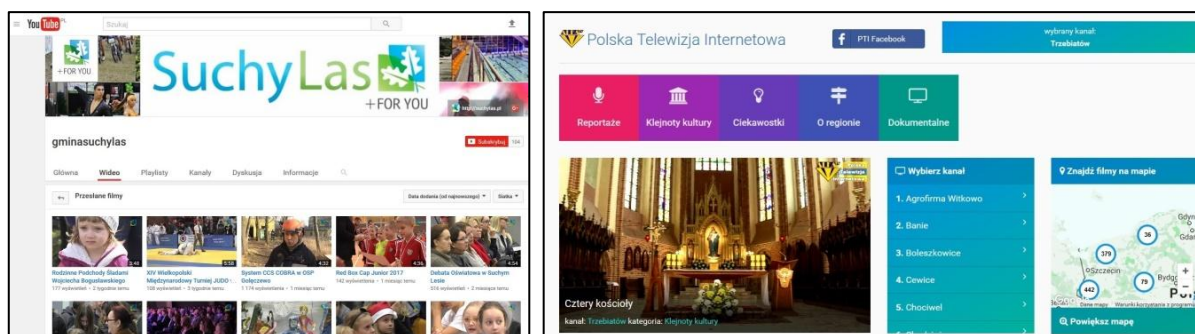
<sup>18</sup> Zob. własny kanał informacyjny gminy Suchy Las w serwisie Youtube, <https://www.youtube.com/user/gminasuchylas/videos>, dostęp 17.04.2017.

<sup>19</sup> Zob. własny kanał informacyjny gminy Trzebiatów w serwisie Youtube, <http://trzebiatow.tv-polska.eu/>, dostęp 17.04.2017.

<sup>20</sup> Zob. oficjalny portal internetowy gminy Trzebiatów, [http://www.trzebiatow.pl/asp/pl\\_start.asp?typ=14&menu=243&strona=1](http://www.trzebiatow.pl/asp/pl_start.asp?typ=14&menu=243&strona=1), dostęp 17.04.2017.

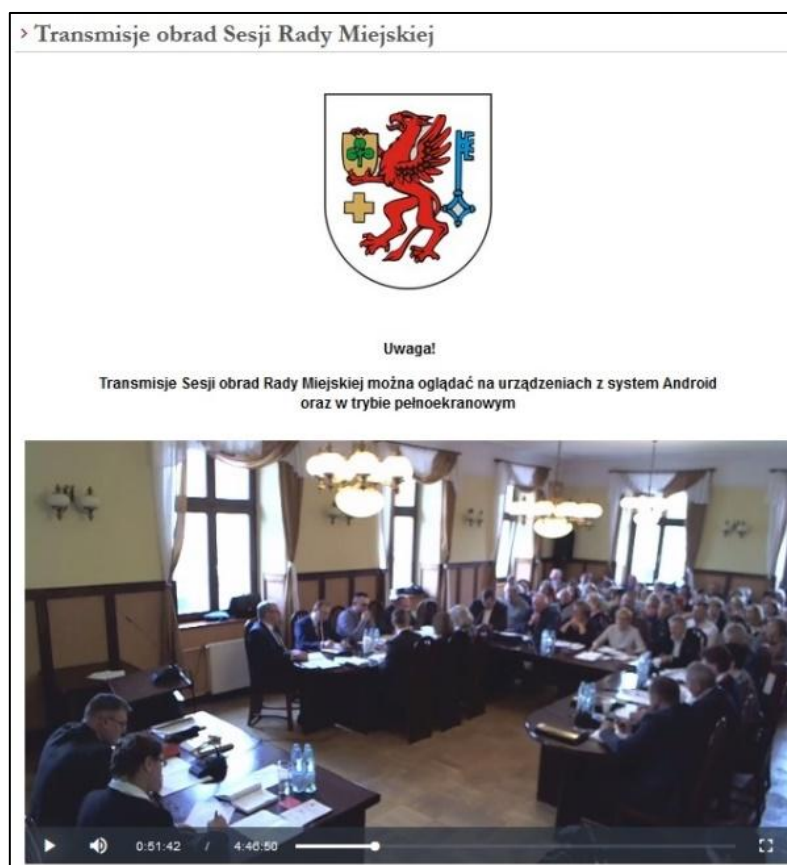
własnej społeczności, a także udział i zaangażowanie radnych, którzy poddawani są pod ocenę w trakcie kolejnych wyborów samorządowych.

**Rysunek 24. Telewizja internetowa w gminach Suchy Las i Trzebiatów.**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gmin Suchy Las, <http://www.suchylas.pl/> oraz Trzebiatów <http://www.trzebiatow.pl/>, dostęp 17.04.2017.

**Rysunek 25. Transmisje obrad rady miejskiej w Trzebiatowie.**



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Trzebiatów <http://www.trzebiatow.pl/>, dostęp 17.04.2017.

### Zaobserwowane „Antypraktyki” (D. Knopp)

W ramach tegorocznego badania „Gmina na 5” badający pragną podzielić się również zaobserwowanymi praktykami stosowanymi przez niektóre jednostki samorządu terytorialnego, które negatywnie wpływają, w ocenie badających, na postrzeganie gmin. Takie zachowania określone zostały mianem „Antypraktyk”, a celem niniejszej krótkiej prezentacji jest wskazanie rozwiązań, których stosowanie należy ograniczyć w prezentacjach gmin.

Bez wątpienia oficjalna strona internetowa urzędu gminy jest jednocześnie wizytówką, która bardzo często stanowi pierwszy kontakt zainteresowanych kontaktem z daną społecznością lokalną

(inwestorzy, turyści). Strona ta jest również wykorzystywana przez mieszkańców i powinna stanowić zachętę do częstych odwiedzin. Jedną z głównych uwag do części badanych stron była mała przejrzystość prezentowanej treści oraz brak części istotnych informacji (dedykowanych np. dla inwestorów lub mieszkańców). Zdarzało się również, że część prezentowanych informacji była nieaktualizowana od kilku lat, np. w niektórych gminach zdarzały się oferty skorzystania z terenów inwestycyjnych, które zamieszczone zostały 3-4 lata wcześniej, jednak nie sprawiały wrażenia wciąż obowiązujących ofert. Zaobserwowano również prezentację innego burmistrza w wersji polskojęzycznej strony, a innego w wersji angielskojęzycznej (wersja angielskojęzyczna nie była zaktualizowana po zmianie władz).

Według autorów badania wydaje się zasadne przeprowadzanie regularnych przeglądów zasobów umieszczanych na własnych stronach internetowych tak, aby unikać prezentowania nieaktualnych informacji, w szczególności w podstronach, które są rzadziej odwiedzane. Innym praktykowanym mankamentem było zamieszczanie na stronie głównej linków do podstron, które nie zawierały żadnych (lub bardzo ograniczone informacje). Jako przykłady podać można zamieszczanie na stronie głównej ikon flag innych państw, które zwyczajowo oznaczają linki do stron w wersji obcojęzycznej. Zdarzało się natomiast, że po kliknięciu w tak przygotowany link nie pojawiała się treść w językach obcych. Na poniższym rysunku przedstawiono przykłady bardzo ograniczonych informacji w językach obcych (pojedyncze słowa, lub wyłączenie okrojone dane kontaktowe). W tym przypadku nie jest celem wskazywanie przykładów konkretnych gmin, a jedynie zasygnalizowanie poczynionych obserwacji i przedstawienie rekomendacji, które przyczynić mogą się do lepszego postrzegania stron internetowych JST.

**Rysunek 26. Przykłady bardzo skąpych informacji w językach obcych wybranych gmin.**



*Źródło: Strony oceniane w toku badania.*

W przypadkach, w których gminy nie posiadają na stronach internetowych informacji w językach obcych rekomendowana jest rezygnacja z zamieszczania ikon sugerujących linki do takich treści. Pozwoli to uniknąć rozczarowań i zdecydowanie negatywnych odczuć po wyświetleniu pustych stron.

Jedna z badanych gmin wykorzystywała wyłącznie stronę BIP do prezentacji własnego urzędu. Oczywiście jest to rozwiązanie akceptowalne, ale w dobie społeczeństwa sieciowego rozwiązanie takie wydaje się kompletnie niewystarczające. Proponuje się, w miarę możliwości utworzenie własnych, dedykowanych, oficjalnych stron JST. W przypadku posiadania mniejszych środków finansowych na utrzymanie strony internetowej urzędu gminy, jej bardziej ograniczony zasób jest w pełni uzasadniony, ale jej posiadanie stanowi niemal konieczność.



## 7. Wybrane dobre praktyki w obsłudze inwestorów w Niemczech

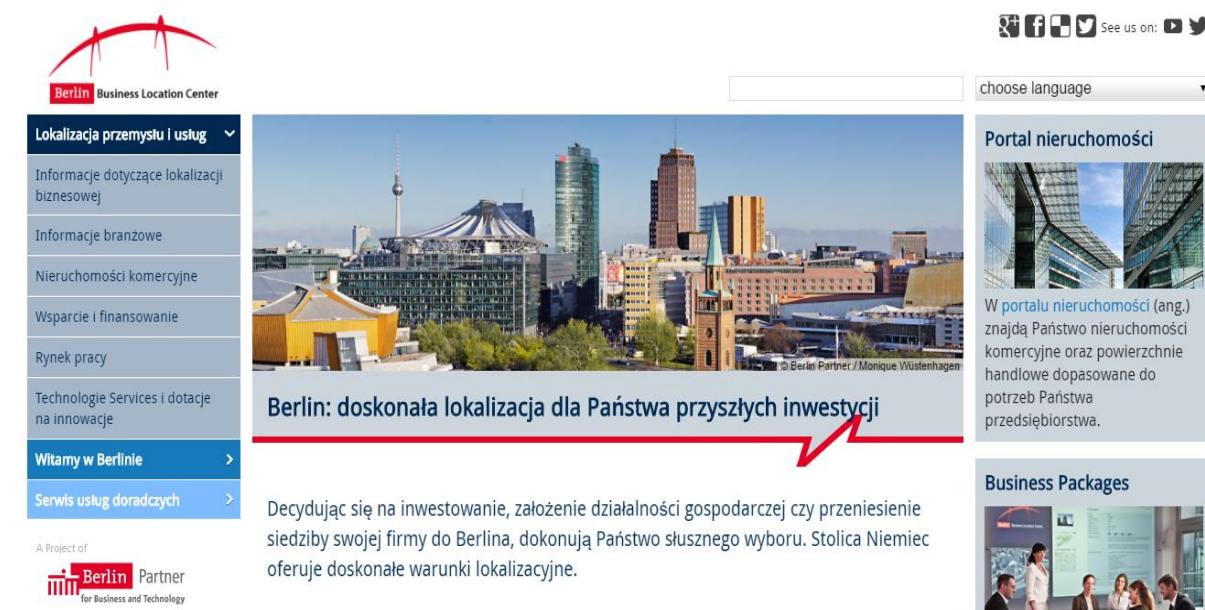
### Wojciech Sabat

Ze względu na to, że Niemcy to kraj charakteryzujący się wyższym od Polski poziomem rozwoju gospodarczego i szerszymi kompetencjami jednostek samorządu terytorialnego postanowiono przeanalizować stosowane tam praktyki w zakresie obsługi przedsiębiorstw. Niniejszy materiał oparto o przegląd dobrych praktyk w pięciu szczególnie atrakcyjnych dla biznesu niemieckich miastach: Berlinie, Monachium, Mannheim, Frankfurtie nad Odrą i Frankfurtie nad Menem. Wydaje się, że przynajmniej niektóre z zastosowanych tam rozwiązań można niewielkim nakładem sił i środków przenieść na polski grunt.

### Berlin

Na stronie internetowej Berlina w sekcji gospodarka znajduje się link do portalu „Business Location Center” (BLC, a po polsku: Centrum Lokalizacji Biznesu), gdzie w 12 językach przedstawione są zalety Berlina jako miejsca prowadzenia biznesu. Po kliknięciu na link automatycznie przekierowano autora na stronę w języku polskim, napisaną perfekcyjną i perswazyjną polszczyzną.

Rysunek 27. Witryna Centrum Lokalizacji Biznesu w Berlinie.



źródło: <http://www.businesslocationcenter.de/pl/business-location/business-location>

Sprytnym i bezpłatnym rozwiązaniem, służącym potwierdzeniu wymienianych zalet Berlina jako miejsca lokalizacji działalności gospodarczej, jest dołączenie do listy czynników lokalizacji działalności w Berlinie komentarzy dużych przedsiębiorców. Przykładowo, członek zarządu firmy E.ON Business Services GmbH pod nazwiskiem napisał „Podczas osiedlania się w Berlinie otrzymaliśmy ogromne wsparcie polityczne i gospodarcze ze strony berlińskich instytucji”. Rola takiej rekomendacji jest trudna do przecenienia

## Rysunek 28. Lista czynników lokalizacji wraz komentarzami przedsiębiorców

### Dlaczego Berlin?



»Berlin został wybrany na nowe centrum usług biznesowych działu Human Resources spółki energetycznej E.ON SE, pokonując takie metropolie jak Barcelona czy Stambuł. Decydującym był dla nas fakt, że nowa lokalizacja przyciąga wysoko wykwalifikowaną kadrę specjalistów. Na tle innych europejskich metropolii Berlin wypada korzystniej, ponieważ jest węzłem komunikacyjnym łączącym nasze lokalizacje na całym świecie. Jest to nowoczesne miasto o centralnym położeniu, które będzie idealną lokalizacją dla prawie 300 naszych pracowników. Podczas osiedlania się w Berlinie otrzymaliśmy ogromne wsparcie polityczne i gospodarcze ze strony berlińskich instytucji.«

Johannes Brinkkötter, Zarząd E.ON Business Services GmbH

### Zalety lokalizacji

- ▶ Największa na terenie Niemiec kumulacja kadry z wykształceniem wyższym lub naukowym (w przeliczeniu na osobę)
- ▶ Wysoka produktywność przy niskich kosztach pracy
- ▶ Doskonała infrastruktura regionu
- ▶ Atrakcyjna oferta nieruchomości we wszystkich lokalizacjach
- ▶ Siedziba parlamentu, rządu i znaczących stowarzyszeń gospodarczych
- ▶ Wysoka elastyczność i jakość pracy
- ▶ Wyjątkowa na skalę Niemiec kumulacja środowisk naukowo-badawczych
- ▶ Efektywne sieci przedsiębiorstw oraz centra kompetencyjne

źródło: <http://www.businesslocationcenter.de/pl>

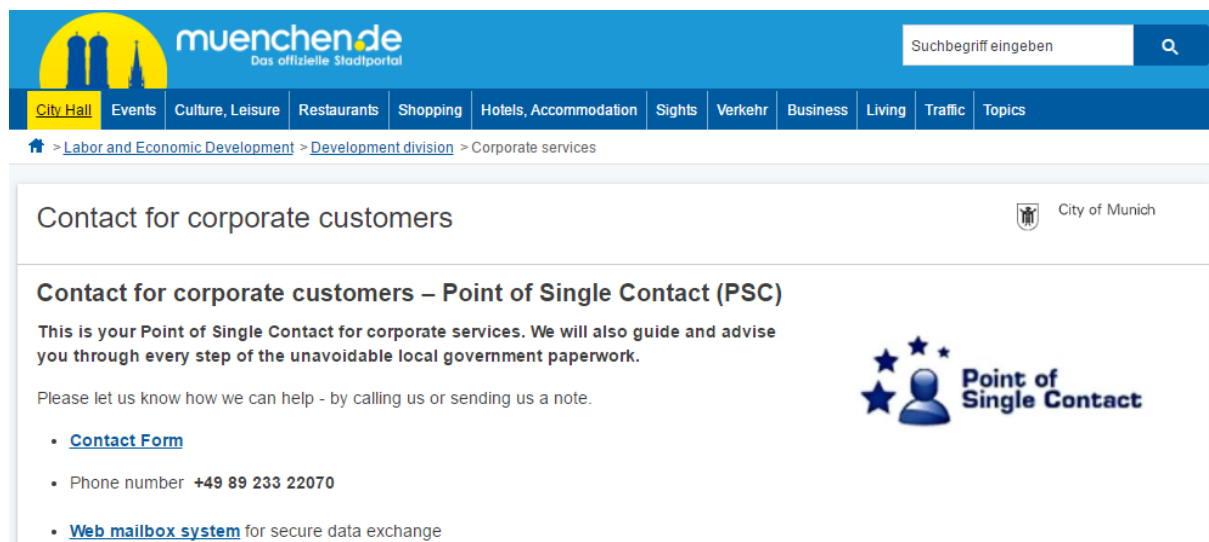
Godnych pochwały praktyk w zakresie obsługi przedsiębiorcy jest w Berlinie więcej, a są to między innymi:

- miejski portal ogłoszeń o nieruchomościach dla biznesu oferowanych przez instytucje publiczne i podmioty prywatne
- bezpłatna pomoc w wyborze lokalizacji szczegółowej w Berlinie – jak napisano na stronie Centrum Lokalizacji Biznesu: „Jeżeli planują Państwo założenie działalności gospodarczej lub otwarcie kolejnego oddziału w regionie berlińskim, jako kompetentny partner chętnie pomożemy Państwu w wyborze – szybko, bezpłatnie i bez biurokracji. Zapraszamy do kontaktu z naszym zespołem doradców. Dysponujemy specjalistyczną wiedzą i znajomością specyfiki poszczególnych branż.”
- partnerstwo publiczno-prywatne – BLC współpracuje z ok. 30 instytucjami i przedsiębiorstwami usługowo-doradczymi, które rekomenduje na swojej stronie jako godnych zaufania doradców przy otwieraniu biznesu w Berlinie.
- uproszczone procedury wizowe dla właścicieli przedsiębiorstw i wysoce wykwalifikowanych pracowników (Business Immigration Service – po polsku: Służba Imigracji Biznesowej).

## Monachium

W Monachium przedsiębiorca może zadać po niemiecku lub angielsku pytania dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej za pomocą jednego punktu kontaktowego, który pełni rolę informacyjno-doradczą. Oznacza to, że przedsiębiorca nie musi odszukiwać właściwej osoby dla swojego pytania. Bezpłatnie można uzyskać odpowiedzi także na dość skomplikowane pytania, np. w kwestii formalności niezbędnych dla specjalisty z innego kraju, aby mógł świadczyć określone usługi w Monachium.

Rysunek 29. „Jeden punkt kontaktowy” dla przedsiębiorców.



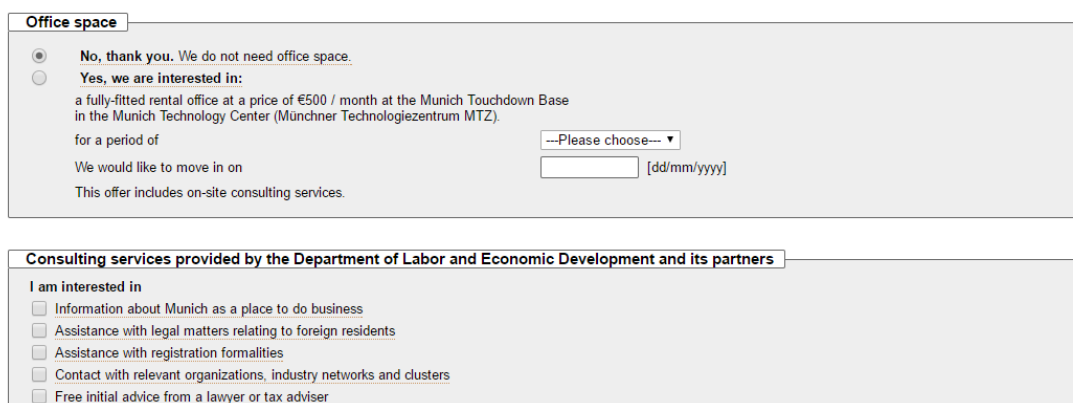
The screenshot shows the official website of the City of Munich, 'muenchen.de'. The navigation bar includes categories like City Hall, Events, Culture, Leisue, Restaurants, Shopping, Hotels, Accommodation, Sights, Verkehr, Business, Living, Traffic, and Topics. The main content area is titled 'Contact for corporate customers' and features a 'Point of Single Contact (PSC)' section. This section explains that it is the designated point for corporate services, guiding users through local government paperwork. It provides contact information: a contact form, a phone number (+49 89 233 22070), and a web mailbox system for secure data exchange. A logo for 'Point of Single Contact' is also visible.

źródło: [https://www.muenchen.de/rathaus/home\\_en/Department-of-Labor-and-Economic-Development/economic-development/PSC\\_EAP\\_e.html#econ-dev](https://www.muenchen.de/rathaus/home_en/Department-of-Labor-and-Economic-Development/economic-development/PSC_EAP_e.html#econ-dev)

Przedsiębiorca, rozważający zlokalizowanie działalności w Monachium, może poprosić o przesłanie mu bezpłatnych drukowanych materiałów – Business Welcome Package (Pakiet Powitalny dla Biznesu). Interesant sam decyduje o zawartości pakietu, zaznaczając odpowiednie pola. Może on wybrać ogólne informacje o Monachium jako miejscu robienia interesów, bezpłatną wstępną poradę prawną, informacje turystyczne, mieszkaniowe itd.

Rysunek 30. Formularz zamówienia Pakietu Powitalnego dla Biznesu.

Yes, I would like to receive the Welcome Package  
...including the following offers:



The screenshot shows a form titled 'Office space' with two radio button options: 'No, thank you. We do not need office space.' (selected) and 'Yes, we are interested in:'. The 'Yes' option includes a text box for 'a fully-fitted rental office at a price of €500 / month at the Munich Touchdown Base in the Munich Technology Center (Münchner Technologiezentrum MTZ)', a dropdown menu for 'for a period of' (set to '---Please choose---'), and a date input field for 'We would like to move in on' (format [dd/mm/yyyy]). Below this is a section titled 'Consulting services provided by the Department of Labor and Economic Development and its partners' with a list of checkboxes: 'Information about Munich as a place to do business', 'Assistance with legal matters relating to foreign residents', 'Assistance with registration formalities', 'Contact with relevant organizations, industry networks and clusters', and 'Free initial advice from a lawyer or tax adviser'.

źródło: [https://www.muenchen.de/rathaus/wirtschaft\\_en/business-development/business-welcome-package.html](https://www.muenchen.de/rathaus/wirtschaft_en/business-development/business-welcome-package.html)

Najciekawszym elementem Pakietu Powitalnego wydaje się jednak możliwość wynajęcia w pełni wyposażonego biura na okres do 3 miesięcy w preferencyjnej cenie 500 euro miesięcznie. Celem tego rozwiązania jest, aby nowoprzybyły do miasta przedsiębiorca mógł spokojnie znaleźć sobie stałe biuro, gdy będzie już na miejscu.

### Mannheim

Raz w roku miasto Mannheim wydaje swój magazyn, który przypomina zwykłe czasopismo biznesowe, z tym że artykuły są skoncentrowane na prowadzeniu przedsiębiorstwa w Mannheim. Magazyn jest obszerny – liczy bowiem ponad 140 stron A4. Wersja elektroniczna czasopisma dostępna jest bezpłatnie na stronie internetowej miasta.

Rysunek 31. Czasopismo biznesowe o Mannheim.



źródło: <https://www.mannheim.de/sites/default/files/page/61020/siq-2017-web.pdf>

### Frankfurt nad Odrą

Na stronie internetowej Frankfurtu nad Odrą zastosowano proste i wygodne rozwiązanie, łatwiejsze do wprowadzenia niż monachijski „Jeden punkt kontaktowy”. W zakładce „Gospodarka” jest link „Osoby kontaktowe”, w którym podano listę pracowników urzędu zajmujących się sprawami gospodarczymi wraz z imiennymi adresami e-mail i telefonami. Przedsiębiorca potrzebuje więc zaledwie dwóch kliknięć, aby znaleźć potrzebny kontakt.



Rysunek 32. Lista osób kontaktowych dla przedsiębiorców na stronie Frankfurtu nad Odrą.

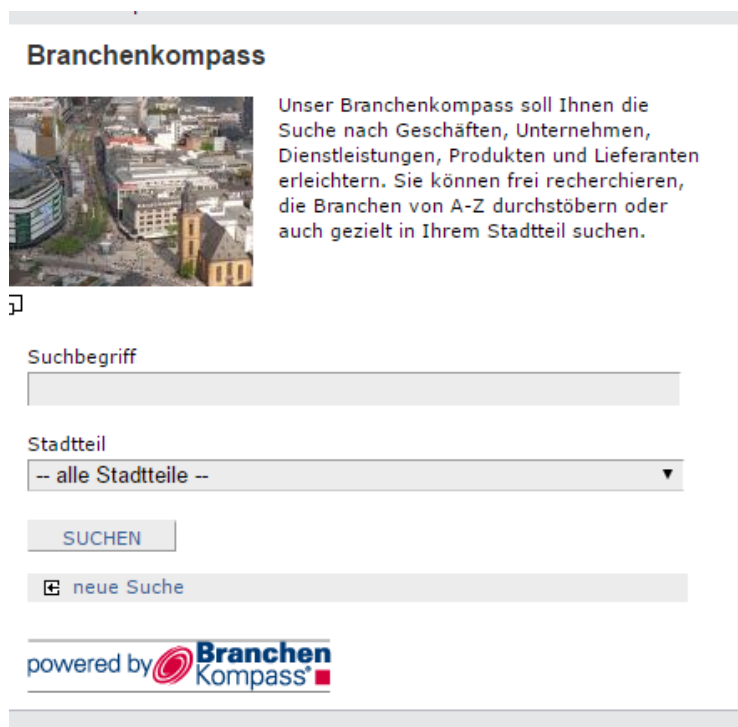


źródło: <https://www.frankfurt-oder.de/>

### Frankfurt nad Menem

Interesującym rozwiązaniem na stronie internetowej Frankfurtu nad Menem jest Branchenkompass (po polsku: Kompas Branżowy), gdzie można wyszukać lokalne przedsiębiorstwa według branży i dzielnicy miasta. Dzięki temu rozwiązaniu w łatwy sposób przedsiębiorca określi na przykład, czy w planowanej lokalizacji będzie miał sąsiadów ze swojej branży.

Rysunek 33. Kompas Branżowy na stronie Frankfurtu nad Menem.



źródło: [http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=4240726&\\_ffmpar\[\\_id\\_inhalt\]=3206658](http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=4240726&_ffmpar[_id_inhalt]=3206658)

## 8. Rozszerzone rekomendacje dla jednostek terytorialnych

Cezary Olejnik

### Od autora

Badanie *Gmina na 5!* ma charakter cykliczny. Stąd jego ramy i główne założenia pozostają niezmiennie. Natomiast narzędzie badawcze jest stale doskonalone i ewoluuje wraz ze zmieniającym się otoczeniem. Niezależnie od tych zmian kolejne edycje badania stanowią ciągłość. Niezmiennie też pozostają główne wnioski z badania, a tym samym ogólne rekomendacje dla jednostek samorządu terytorialnego. Stanowią one pewnego rodzaju instrukcję dla twórców i decydentów tworzących gminne witryny internetowe. Obserwowane zmiany, w obszarze komunikacji elektronicznej, mają charakter ewolucyjny, zwłaszcza jeśli porównuje się dwie kolejne edycje badania. Dlatego niniejszy rozdział jest trzecim wydaniem, które bez znacznych zmian przedstawiam Czytelnikom najnowszej wersji raportu *Gmina na 5!* Analogicznie do poprzedniej edycji, obecne zmiany mają charakter redakcyjny i kosmetyczny. Dostosowują one rekomendacje do zmieniających się wyników badań oraz zmieniającego się otoczenia. Współtwórcą zmian rozdziału jest wieloletni przewodniczący SKN Akceleracji (wcześniej pod nazwą SKN PAR), Paweł Kasprowicz, któremu za pomoc w redagowaniu rozdziału serdecznie dziękuję. Szczególnie pomocne były uwagi, które czyniły rozdział bardziej przystępnym dla Czytelnika.

### Wprowadzenie

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

Coraz bardziej utrwalonym standardem staje się poszukiwanie przez inwestorów pierwszego kontaktu z gminą za pośrednictwem Internetu. Witryna Urzędu jest traktowana jak wizytówka gminy, w której poza danymi kontaktowymi można uzyskać dodatkowe informacje przydatne dla interesariuszy. Inwestorzy dążą do zmniejszenia ryzyka podejmowania decyzji oraz do obniżenia kosztów zdobywania informacji. Dlatego dostępność tych informacji na witrynach internetowych gmin oraz jakość tych witryn może wpłynąć na przyciągnięcie nowych inwestorów, a co za tym idzie nowych miejsc pracy i wpływów do budżetu gminy.

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

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

Równie ważną cechą każdej witryny jest łatwość jej obsługi czyli przyjazność dla użytkownika. Jest to także rozmieszczenie treści na witrynie, zwłaszcza na stronie głównej, które pozwala na szybkie odnalezienie poszukiwanych informacji. Ułatwienia dla odwiedzających wiążą

się z wykorzystaniem odpowiednich elementów. Wśród nich znajduje się *wyszukiwarka*, *mapa strony*, *menu*, *stopka* z danymi kontaktowymi, możliwość dostosowania dla osób słabo widzących (kontrast, wielkość czcionki), a także uporządkowanie treści dla poszczególnych grup użytkowników (zakładka dla inwestorów, przedsiębiorców, mieszkańców oraz turystów). Dlatego wykorzystanie poszczególnych elementów stanowi zbiór zero-jedynkowych kryteriów, które znalazły swoje odzwierciedlenie w rankingu badania "*Gmina na 5!*" Kryteria te pozwalają na obiektywne przeprowadzenie badania.

Niewłaściwa implementacja wymienionych elementów może prowadzić do pogorszenia obsługi danej witryny internetowej, a w rezultacie subiektywnego jej odbioru przez użytkownika, którym może być potencjalny inwestor lub przedsiębiorca. Subiektywność oceny strony przez użytkowników jest podstawowym problemem badania jakości witryn, bowiem takie aspekty, jak "łatwość obsługi" mogą być odbierane w różny sposób przez różnych użytkowników witryny. Istnieje zatem luka pomiędzy miejscem witryny w rankingu badania *Gmina na 5!*, a ocenami witryn przez ich projektantów, reprezentantów gminy, interesariuszy oraz poszczególnych badaczy. Dlatego luka ta jest źródłem potencjalnych kontrowersji związanych z badaniem zwłaszcza, że badanie skoncentrowano na jednej grupie użytkowników (na perspektywie przedsiębiorcy i inwestora). Dlatego zespół badawczy zarówno w ocenie, jak również w rekomendacjach koncentruje się na najbardziej mierzalnych oraz ogólnych elementach, co minimalizuje problemy wciąż nieuchronnej subiektywności.

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

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

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

W wynikach badania *Gmina na 5!* można zaobserwować wyraźny podział w przygotowaniu witryn internetowych. Odzwierciedla on zarządzanie gminami w kontekście stosowania *zasady legalizmu*. Zarządzanie zgodne z *zasadą legalizmu* wiąże się ze spełnieniem pierwszej cechy witryny – użyteczności (witryna dostarcza treści, które może wykorzystać użytkownik). Natomiast zarządzanie



oparte na zaspokojeniu potrzeb dodatkowo dąży do ułatwienia obsługi witryny oraz polega na tworzeniu wartości dodanej dla interesariuszy danej jednostki samorządu terytorialnego. Jako przykład należy wymienić stworzenie platformy wymiany informacji pomiędzy interesariuszami a urzędnikami, takie jak fora, sondy i formularze kontaktowe.

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

### Użyteczność witryn WWW

Użytkownicy, którzy nie znają dokładnego adresu internetowego gminy, rozpoczynają poszukiwania witryny za pomocą wyszukiwarki (obecnie najczęściej wykorzystywanym narzędziem jest wyszukiwarka Google). Pierwszym rezultatem jest wyświetlenie listy odnośników, które spełniają zadane kryteria. Ponieważ w sieci istnieje wiele niezależnych serwisów partnerów prywatnych, znalezienie właściwego odnośnika może być utrudnione. Dlatego rekomenduje się działania na rzecz odpowiedniego pozycjonowania witryny, zwłaszcza w przypadku dużych gmin, gdzie szum informacyjny jest największy. Działania tego typu są powszechnie wykorzystywane przez podmioty prywatne, a objęte są dziedziną znaną jako "*optymalizacja dla wyszukiwarek internetowych*" (ang. "*Search Engine Optimization*", SEO). Obok wysokiej pozycji na liście wyszukiwania, dodatkowym elementem ułatwiającym poszukiwania jest czytelna informacja, że dana witryna jest oficjalnym serwisem Urzędu Gminy.

Użytkownik powinien mieć pewność, że trafił na właściwą witrynę, co pozwala na uniknięcie pomyłek oraz ułatwia odnalezienie poszukiwanych informacji. Bariery związane są z tym, że istnieją mocno rozbudowane serwisy nieoficjalne (partnerów prywatnych) oraz skromniejsze serwisy oficjalne (Urzędu Gminy). Dodatkowo coraz częściej te grupy serwisów zawierają podobne treści ponieważ są przeznaczone dla podobnej grupy odbiorców. Dlatego odpowiednie zarządzanie oficjalnymi serwisami pozwala na utrzymanie kontroli nad przekazywanymi treściami oraz umożliwia odpowiednią jakość komunikacji.

Podstawowym problemem w Internecie jest bezpieczeństwo danych użytkownika, szczególnie danych kluczowych dla inwestorów. Dlatego użytkownicy zaawansowani (w tym biznesowi) posiadają oprogramowanie antywirusowe, mogące informować o zagrożeniach związanych z użytkowaniem witryny. Jeżeli oprogramowanie sugeruje opuszczenie strony, taki użytkownik może zrezygnować z dalszego jej przeglądania. Dlatego witryna powinna być regularnie sprawdzana przez aktualne oprogramowanie antywirusowe, a jej administratorzy powinni zwracać szczególną uwagę na jej bezpieczeństwo dla użytkownika. Taka witryna umożliwi bezpieczny obieg informacji pomiędzy Urzędem i użytkownikami zwłaszcza, że informacje te mogą zawierać dane wrażliwe (np. dokumenty elektroniczne z danymi osobowymi).

Kolejną barierą, jaką może napotkać potencjalny użytkownik, jest brak możliwości odczytania zawartości witryny. Dlatego rekomenduje się, aby projektanci uwzględnili możliwość dostosowania witryny do indywidualnych preferencji użytkownika. Takim dostosowaniem jest między innymi możliwość zmiany wielkości czcionki i zmiany kontrastu wyświetlanych treści. Jest to szczególnie ważne dla osób z wadami wzroku. Ponadto serwis powinien być dostosowany do wyświetlania na urządzeniach mobilnych (tabletach i smartfonach). Ze względu na zmiany technologiczne liczba użytkowników korzystających z tego typu urządzeń ciągle się zwiększa. W skrajnych przypadkach możliwość użytkowania witryny na urządzeniu przenośnym jest jedynym warunkiem skorzystania z serwisu.

Często wersja mobilna witryny generuje mniejsze wymagania sprzętowe, co jest ukłonem dla użytkowników posiadających nieco słabsze urządzenia mobilne. Jest to ważne w kontekście szybkich zmian technologicznych, które na obecnym etapie rozwoju w mniejszym stopniu dotyczą użytkowników komputerów. Ponieważ w sieciach bezprzewodowych ilość wymienianych danych może podlegać ograniczeniom, „lżejsza” wersja witryny jest mniejszym obciążeniem dla użytkownika.

Do specyfiki sieci mobilnych należą problemy związane z zasięgiem, zwłaszcza najszybszych odmian tych sieci (LTE), co stwarza dodatkowe bariery dla użytkownika. Innymi słowy wersje mobilne witryn internetowych są mniej zasobochłonne, a treści wyświetlane są szybciej oraz płynniej.

Obecne rozwiązania techniczne pozwalają na automatyczne dostosowanie rozdzielczości witryny oraz przekazywanych treści w zależności od rodzaju urządzeń użytkowników. Jest to ważne w przypadku urządzeń mobilnych ze względu na różną rozdzielczość i wielkość ekranów, a także specyficznych systemów operacyjnych tych urządzeń. Takie dostosowanie zwiększa komfort użytkownika witryny i może być podstawowym warunkiem umożliwiającym z niej skorzystanie. Strona, która jest przyjazna dla użytkownika korzystającego z dużego monitora, może być trudna do odczytania dla użytkownika korzystającego z tabletu lub jeszcze mniejszego smartfona.

Kolejnym problemem, na który należy zwrócić uwagę przy projektowaniu witryn, są rozwiązania techniczne. Coraz częściej użytkownicy korzystają z oprogramowania, które chroni przed wyświetlaniem *bannerów*, *wyskakujących okienek* oraz reklam (popularny *Adblock*). Do chętnie instalowanych dodatków należą narzędzia, które blokują automatyczne wyświetlanie multimediów (*Flashblock*). Dlatego najważniejsze i najciekawsze treści, które zostałyby w ten sposób umieszczone, mogą nie zostać w ogóle zauważone. Należy też zwrócić uwagę na treści (najczęściej reklamowe) dostarczane do serwisu przez zewnętrzne podmioty ponieważ mogą one być nośnikiem zagrożeń bezpieczeństwa.

Z jednej strony użytkownicy zabezpieczają się przed niechcianymi treściami, z drugiej strony projektanci witryn wymagają instalowania oprogramowania, które umożliwia odczytanie danych z serwisu. Wiąże się to z udostępnianiem informacji za pomocą multimediów i treści umieszczanych na przykład w technologii „Flash”. Dlatego przyjazna witryna pozwala na odczytanie najważniejszych informacji bez konieczności instalowania tego oprogramowania. Zatem bazuje ona na typowym oprogramowaniu (fabrycznym), którym dysponuje niezainstalowany użytkownik. Rozwój technologii (w głównej mierze powiązanych z powszechnym obecnie użyciem standardu "html 5") w dużej części wyeliminował potrzebę instalowania wtyczek i rozwiązań zewnętrznych podmiotów (takich jak wspomniana wcześniej technologia "Flash"). Pozwala to na optymalizację strony pod względem zarówno wydajności, jak również wygody użytkownika.

Obcokrajowcy, którzy nie znają języka polskiego, mogą napotkać na problem bariery językowej. Dlatego gminy przygraniczne, gminy nastawione na turystów oraz gminy nastawione na zagranicznych inwestorów, powinny rozważyć przygotowanie wersji wielojęzycznej witryny. Jest to dodatkowe ułatwienie dla takiego użytkownika, obrazuje otwartość gminy na osoby nie posługujące się językiem polskim, a także może być warunkiem skorzystania z witryny. Językiem biznesowym i najbardziej uniwersalnym jest język angielski. Dlatego rekomenduje się, aby witryna internetowa gminy posiadała tę właśnie wersję językową. Ewentualny trzeci i kolejny język mógłby uwzględniać specyfikę gminy (położenie geograficzne i powiązania społeczno-gospodarcze).

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

nieposługujących się językiem polskim. Występującym sporadycznie problemem jest sytuacja, gdy dostęp do treści obcojęzycznych możliwy jest poprzez zakładki/odnośniki opisane w języku polskim. W takiej sytuacji użytkownik może nawet nie dowiedzieć się o jej istnieniu.

W celu przygotowania dodatkowych wersji językowych praktykuje się korzystanie z zewnętrznych narzędzi (np. *Google Translate*). Ze względów praktycznych jest to rekomendowane narzędzie dla mniejszych gmin. Natomiast wszystkie gminy mogą z niego korzystać w przypadku najczęściej zmieniających się treści oraz treści o najmniejszej wadze. Umożliwia ono dotarcie do większej ilości odbiorców, przede wszystkim w gminach nastawionych na turystów. Jednocześnie zarządzanie i administrowanie taką witryną wymaga mniejszej wielkości zasobów. Podobne narzędzia mogą stosować sami użytkownicy, jednak tak przygotowana strona nie zawsze oddaje kontekst, który byłby zgodny z intencjami twórców tych treści. Dlatego nadzór nad tłumaczeniem, chociażby w formie weryfikacyjnej kontroli, powinien należeć do zarządzającego serwisem internetowym gminy.

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

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

Rekomenduje się stworzenie FAQ (ang. "*Frequently Asked Questions*" - listy najczęściej zadawanych pytań) wraz z ustandaryzowanymi odpowiedziami na nie oraz instrukcją dalszego postępowania. Jest to szczególnie ważne w przypadku bardziej złożonych problemów. W przypadku powszechnie występujących wątpliwości po stronie użytkowników, FAQ jest obciążeniem dla urzędników, którzy zamiast koncentrowania się na informowaniu mogliby rozwiązać bardziej złożone problemy o charakterze decyzyjnym. Naturalnym miejscem na pytania i odpowiedzi jest zakładka „*jak załatwić sprawę*”. Dla problemów nietypowych i bardziej złożonych przydatne są formularze kontaktowe oraz inne formy zdalnego kontaktu (poczta elektroniczna, telefon).

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

Zamieszczone informacje na witrynie powinny mieć następujące cechy: pełność, aktualność i wiarygodność informacji. Informacje powinny w pełni wyczerpywać problem i prowadzić

do jak najszybszego jego rozwiązania. Muszą być one aktualne pod względem prawnym (zgodność z obowiązującymi ustawami), organizacyjnym (zgodność danych kontaktowych ze stanem faktycznym) oraz praktycznym (informacje, których nie można wykorzystać ze względu na przedawnienie powinny być usuwane lub przenoszone do archiwum). Podanie źródła informacji wpływa na ich wiarygodność (powołanie na Ustawę w przypadku wymogów prawnych lub na Główny Urząd Statystyczny w przypadku danych statystycznych).

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

Użyteczność serwisu internetowego Gminy jest problemem złożonym. Dlatego podstawową rekomendacją w tym zakresie jest sporządzenie listy informacji, którymi może być zainteresowany mieszkaniec, przedsiębiorca, potencjalny inwestor oraz turysta (szerzej interesariusz). Zdroworozsądkowe podejście pozwoliłoby na wskazanie informacji, które gromadzi i przetwarza miejscowy Urząd Gminy. Dodatkową wartością dodaną witryny są treści otrzymywane od innych podmiotów publicznych i prywatnych, co wpływa na ich dostępność dla osób fizycznych i najmniejszych podmiotów gospodarczych. Takimi danymi są na przykład dane statystyczne oraz informacje o awariach wpływających na jakość życia mieszkańców oraz na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych.

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

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

### Łatwość obsługi witryn WWW

Kolejne edycje badania *Gmina na 5!* wskazują, że witryny internetowe gmin ulegają ciągłej ewolucji. Wyraźnym trendem jest zwiększanie ilości prezentowanych na stronach treści, zwłaszcza pod wpływem zmieniających się regulacji prawnych. Obserwowany trend posiada dwa oblicza – pozytywne i negatywne. Z jednej strony użytkownikowi udostępnia się do dyspozycji więcej treści, co można ocenić pozytywnie. Z drugiej strony użytkownik jest obarczany nadmiarem informacji (*szumem informacyjnym*), co przekłada się na mniejszy komfort użytkowania. Innym problemem jest atrakcyjność wizualna serwisu, co wiąże się z działaniami promocyjnymi

i marketingowymi. Wprowadzanie atrakcyjnego wizualnie *layoutu* (wyglądu) kosztem intuicyjności zmniejsza łatwość obsługi serwisu. Jednakże wielość informacji, atrakcyjność wizualna oraz intuicyjność obsługi nie są elementami wzajemnie wykluczającymi się, aczkolwiek wymagającymi właściwego dopasowania. Stąd konieczność zarządzania treściami i odpowiedniego ich grupowania. Dlatego badanie *Gmina na 5!* dotyczy również tej drugiej, bardziej subtelnej, cechy witryny.

W przypadku niektórych stron głównych Urzędów Gmin można zaobserwować nadmierną szczegółowość treści. Dane na niej zawarte nie są odpowiednio pogrupowane i przypominają chaotyczny zbiór informacji. W rezultacie użytkownik jest zmuszany do przeczytania wielu informacji, zanim znajdzie te, których w danym czasie poszukuje. W skrajnych przypadkach witryna posiada tylko jedną stronę (główną), a treści przedstawiane są różnymi kolorami. Jest to rozwiązanie najmniej przyjazne użytkownikowi, zniechęca do korzystania z witryny oraz negatywnie wpływa na wizerunek gminy.

Dlatego projektanci witryn powinni trzymać się kilku prostych zasad. Pierwszą z nich jest grupowanie treści (dla mieszkańców, dla przedsiębiorców, dla turystów, Urząd). W ten sposób oddziela się grupy użytkowników i dostosowuje się odpowiednie dla nich informacje, co jest szczególnie ważne z uwagi na wieloaspektowy charakter gminnych witryn. Drugą zasadą jest dążenie do intuicyjności – umieszczenia treści tam, gdzie użytkownik, na podstawie doświadczeń z innych witryn, spodziewa się ich znaleźć. Wpisuje się w to umieszczanie menu strony po lewej stronie witryny. Intuicyjne jest też umieszczenie zakładek na górze strony. Inny układ, choć niejednokrotnie innowacyjny i ciekawy stylistycznie, nie zawsze jest intuicyjny, a przez to stwarza dodatkowe bariery dla użytkownika. Treści te, zwłaszcza nieposortowane, są trudniejsze do odnalezienia przez osoby, które nie znają dobrze danej witryny. To dlatego, osoby odpowiedzialne za przygotowanie witryny, wpadają w pułapkę ponieważ same wiedzą gdzie tych informacji można poszukiwać. Zatem posiadają przewagę nad innymi, zwłaszcza nowymi, użytkownikami witryny.

W szybszym dotarciu do treści pomaga wyszukiwarka. Rekomenduje się umieszczenie jej na górze po prawej stronie witryny. Przy czym większe gminy, z najbardziej rozwiniętymi serwisami, powinny stosować wyszukiwarki własne, dodatkowo oferujące filtrowanie danych. Mniejsze gminy, ze względów praktycznych (implementacja), mogą korzystać z umieszczonej na stronie wyszukiwarki zewnętrznej (np. *Google*). Dobrą praktyką w tym zakresie jest rozgraniczenie wyników wyszukiwania między stale dostępnymi na stronie informacjami (zakładkami, formularzami, instrukcjami, itp.) a informacjami bieżącymi, takimi jak aktualności. Często bowiem zdarza się tak, że użytkownik ma problemy ze znalezieniem użytecznej dla niego informacji, bowiem większość wyników wyszukiwania to zamieszczone w serwisie informacje o bieżących wydarzeniach.

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

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

Z jednej strony witryny stają się coraz ciekawsze i nowocześniejsze. Z drugiej strony, poprzez treści multimedialne, serwisy angażują coraz więcej zasobów po stronie użytkowników. Wymagają szybszego połączenia internetowego, co wiąże się z przesyłaniem większej liczby danych lub wykluczają użytkowników z najślabszymi urządzeniami (zwłaszcza mobilnymi). Dodatkowo treści odwracają uwagę od celu wizyty, a przez to witryny stają się mniej przyjazne i intuicyjne dla użytkownika. Poziom technologiczny używanych przez interesantów urządzeń nieustannie



się zwiększa, jednakże wciąż ważnym jest zwracanie na ten problem uwagi. Taka witryna, zamiast ułatwiać, wymaga używania dodatkowych zasobów ze strony użytkownika. Jest to konflikt decydentów i projektantów, podążających za nowościami, z użytkownikami szukającymi intuicyjnej funkcjonalności. Dlatego starsze i prostsze witryny mogą być bardziej przyjazne dla użytkownika od nowszych i bardziej złożonych serwisów. Stąd rekomenduje się rozważne stosowanie „efektów specjalnych” oraz przemyślane dobieranie stylistyki i kolorystyki witryny. Najczęściej zbyt rozbudowane i nieoptymalne, z technicznego punktu widzenia, strony pojawiają się w czasie dużych aktualizacji portalu gminnego, bądź tworzenia go od podstaw na nowo. Dlatego aktualizacja serwisu w szczególności powinna być momentem rozważnego i przemyślanego wprowadzania zmian.

Zgodnie z oczekiwaniem inwestorów rekomenduje się stosowanie zakładki „*Invest in*” promowaną przez ówczesną Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych (obecnie Polską Agencję Inwestycji i Handlu). Posiada ona jednolity standard zawierający niezbędne informacje dla potencjalnych inwestorów. Wśród tych informacji najważniejszymi są dostępne lokalizacje przedsiębiorstw (łącznie z nieruchomościami prywatnymi), informacje o chłonności rynku, lokalnym rynku pracy, konkurencji oraz potencjalnych kooperantach. Dla przedsiębiorców równie ważna jest informacja o wysokościach podatków i opłat lokalnych oraz o *planach zagospodarowania przestrzennego*. Należy zwrócić uwagę, że plany powinny być udostępnione zarówno w wersji tekstowej (szczegółowość) jak również w wersji graficznej (intuicyjność). Powszechnie stosowanymi formatami są pliki PDF i JPG (zalecane jako minimum). Natomiast na coraz większej liczbie witryn umieszcza się interaktywne mapy, które zawierają dodatkowe *warstwy* z zaznaczonymi obszarami przemysłowymi, *infrastrukturą techniczną* oraz bazą przedsiębiorstw i noclegową. Przede wszystkim należy pamiętać o końcowym użytkowniku, który powinien jak najszybciej znaleźć odpowiednie dla niego informacje.

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

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

### Wartość dodana witryn WWW

Wartość dodana serwisu internetowego Urzędu Gminy zawiera wszystkie elementy i treści, które wykraczają poza podstawowe funkcje tej witryny. Do podstawowych funkcji zaliczyć można udostępnienie formularzy, przedstawienie danych kontaktowych oraz miejscowych regulacji (w tym

wysokości opłat, stawek podatków i planów zagospodarowania przestrzennego). Funkcje te poszerzają przepisy, które promują administrację elektroniczną i dostęp do informacji publicznej (*BIP – Biuletyn Informacji Publicznej*). Gminy realizujące minimum prawne decydują się wyłącznie na przygotowanie *BIP*, co tylko w części spełnia podstawowe funkcje witryny. Najczęściej obecnie stosowanym rozwiązaniem jest całkowite rozdzielenie oficjalnej witryny oraz *BIP*, przy równoczesnym częstym odsyłaniu użytkownika z jednego do drugiego serwisu. Z uwagi na występującą nieścisłość w konstrukcji, intuicyjności, organizacji czy wyglądzie obu stron prowadzi to często do niespójności w użytkowaniu gminnych portali. Rozwiązaniem, które zaczęło się pojawiać, a które jest rekomendowane przez zespół badawczy, jest ujednoczenie witryny gminnej z *Biuletynem Informacji Publicznej* poprzez zastosowania takich samych layoutów, nawigacji oraz organizacji treści. Takie rozwiązanie pozwala na płynne przechodzenie użytkownika pomiędzy *BIP* a stroną Urzędu oraz nie wprowadza dodatkowego zamieszania czy zmniejszenia intuicyjności witryny.

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

Co zatem można nazwać wartością dodaną serwisu internetowego Gminy? Odpowiedzi można szukać w dobrych praktykach, które przedstawiono w niniejszym opracowaniu oraz w poprzednich edycjach badania *Gmina na 5!* Dobre praktyki przedstawiają elementy i treści witryn (innowacje) wdrożone przez najlepiej oceniane gminy. Zdaniem badaczy uwzględnienie innowacji pozytywnie wpływa na rozwój społeczno-gospodarczy gminy. Zatem jedną z rekomendacji jest otwarcie projektantów witryn i decydentów na doświadczenia innych gmin oraz na współpracę z innowatorami (liderami rankingów).

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

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

Nierozłączną częścią zakładki, przeznaczonej dla przedsiębiorców, powinny być bazy lokalnych przedsiębiorstw oraz bazy noclegowe i logistyczne. Baza przedsiębiorstw to lista potencjalnych kooperantów, z którymi można nawiązać współpracę, jak również potencjalnych konkurentów na lokalnym rynku. Lokalne powiązania gospodarcze wpływają na skrócenie czasu dostaw towarów i usług, co sprzyja konkurencyjności przedsiębiorstw. Baza noclegowa ułatwia kontakt lokalnych interesariuszy z partnerami na poziomie globalnym. Sprzyja ona przemieszczaniu się pracowników przedsiębiorstw, co czyni je bardziej elastycznymi. Natomiast informacja o portach,



bocznicach kolejowych oraz magazynach jest magnesem dla potencjalnych inwestorów, z najbardziej rozbudowanymi łańcuchami dostaw (eksporterów i importerów).

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

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

Elementem ułatwiającym kontakt interesariuszy z Urzędem może być konto na portalu społecznościowym (*Facebook, Youtube, Twitter*), *newsletter* (wydarzenia, awarie, komunikaty dla mieszkańców) oraz aktualności dla mieszkańców (wysokość opłat lokalnych) i przedsiębiorców (wsparcie dla przedsiębiorstw, programy unijne). Najbardziej otwarte i innowacyjne gminy tworzą platformę do wymiany opinii i informacji pomiędzy poszczególnymi użytkownikami oraz użytkownikami a urzędnikami. Taką interakcję wspierają fora, ankiety oraz sondy, w których mogą uczestniczyć różne grupy użytkowników (szerzej interesariuszy).

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

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

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

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

i zadania przeznaczone do realizacji), z danymi statystycznymi (liczba mieszkańców, rozwój społeczno-gospodarczy) oraz z danymi finansowymi (budżet gminy: wydatki, dochody i nadwyżka operacyjna).

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

### Rekomendacje – mailing

Celem badania, za pomocą korespondencji elektronicznej, było sprawdzenie gotowości Urzędów Gmin do współpracy z potencjalnymi inwestorami. Badanie polegało na wysłaniu, do badanych jednostek samorządu terytorialnego, standardowego listu elektronicznego oraz na ocenie jakości ewentualnej odpowiedzi. Ocena ta wiązała się ze spełnieniem zero-jedynkowych kryteriów badawczych, które wpływały na pozycję w rankingu. Natomiast subiektywne odczucia badaczy znalazły swoje odzwierciedlenie, między innymi w niniejszej części opracowania, jako rekomendacje w kontaktach mailowych.

Wyniki badania wskazują na sześć podstawowych typów zachowań urzędników: brak odpowiedzi (1), udzielenie odpowiedzi iż gmina z różnych powodów nie jest właściwym adresatem korespondencji (2), udzielenie odpowiedzi po przyjętym przez badaczy terminie (3), udzielenie niepełnej odpowiedzi (4), udzielenie pełnej odpowiedzi w przyjętym przez badaczy terminie (5) oraz zachęcanie interesantów do dalszego kontaktu (6). Przyjęty przez badaczy termin (14 dni) związany jest z racjonalnym okresem, w którym należy spodziewać się nadesłania odpowiedzi.

Pierwszym typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest brak odpowiedzi na zainicjowany kontakt ze strony potencjalnych inwestorów. Brak odpowiedzi oznacza całkowite zignorowanie interesanta, który mógłby potencjalnie przynieść gminie i jej mieszkańcom korzyści (miejsca pracy oraz dodatkowe dochody podatkowe). Jest to sygnał dla przedsiębiorców, iż nie warto inwestować w danej gminie. W przypadku dwóch porównywalnych lokalizacji inwestor powinien wybrać tę gminę, która w sposób bardziej aktywny podchodzi do rozwoju lokalnej gospodarki. Dlatego rekomenduje się utworzenie specjalnej komórki (w przypadku większych gmin), która odpowiadałaby za utrzymywanie kontaktu z inwestorami. W przypadku mniejszych gmin zadanie to można powierzyć konkretnym i pojedynczym urzędnikom, którzy mogliby wykonywać także inne zadania, co zwiększyłoby efektywność wykorzystania zasobów. Imienne wskazanie osób, które odpowiadają za kontakt mogłoby przynieść poprawę ilości oraz jakości udzielanych odpowiedzi. Dlatego ten element znalazł swoje odzwierciedlenie w najnowszych edycjach badaniach *Gmina na 5!*, jako nowe kryterium badawcze (podanie imienia i nazwiska wraz z kontaktem do osoby odpowiedzialnej za kontakt z inwestorami). Ponadto rekomenduje się niepozostawianie żadnej korespondencji bez odpowiedzi. Dla wielu gmin, z których nadeszły odpowiedzi, jest to rekomendacja oczywista. Niestety dla wciąż licznej grupy gmin, z których odpowiedzi nie nadeszła, jest to rekomendacja konieczna.

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

Trzecim typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest zbyt długi okres odpowiedzi na kontakt ze strony potencjalnych inwestorów. W badaniu korespondencji mailowej w języku polskim ustalono jako referencyjny okres oczekiwania na odpowiedź wynoszący do 14 dni kalendarzowych, a czas ten znany był tylko badaczom, tj. nie został zawarty w wysyłanej wiadomości (*metoda tajemniczego klienta*). Zdaniem badaczy jest on wystarczający do udzielenia pełnej odpowiedzi potencjalnym inwestorom, a przynajmniej wystarczający do nawiązania z nimi kontaktu. Dlatego uniwersalne dane (np. potencjalne lokalizacje, informacje z rynku pracy) powinny oczekiwać na wykorzystanie ich w przyszłości. Ponieważ skrócenie okresu przygotowania inwestycji może wiązać się z obniżeniem kosztów projektu oraz wydłużeniem okresu jego użytkowania, okres oczekiwania na odpowiedź może mieć decydujące znaczenie dla części z inwestorów. Ponadto szybka reakcja Urzędu może świadczyć o zaangażowaniu, co sprzyja tworzeniu przyjaznego klimatu dla inwestorów. Zatem element ten może być kluczowym do przyciągnięcia nowych przedsiębiorstw do gminy.

Czwartym typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest udzielenie odpowiedzi niepełnych. Oznacza ono, że urzędnicy pomijają niektóre pytania w ogóle się do nich nie odnosząc. Oznacza ono także, że urzędnicy odnoszą się do pytań w niekonwencjonalny sposób, czyniąc tę odpowiedź niezdatną do wykorzystania. Dlatego rekomenduje się nawiązanie w odpowiedzi do każdego, poruszonego przez potencjalnego inwestora, problemu w sposób jak najbardziej użyteczny dla odbiorcy. W przypadku problemów z odpowiedzią rekomenduje się poinformowanie o tym interesanta.

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

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

Szóstym typem zachowania urzędników, w korespondencji mailowej, jest tworzenie wartości dodanej i pozytywnego wizerunku gminy. Wiąże się ono z formą udzielanej odpowiedzi. Jedna grupa inwestorów preferuje oficjalną, krótką i zwięzłą korespondencję. Druga grupa z inwestorów preferuje stosowanie dodatkowych i uniwersalnych form grzecznościowych: „cieszymy się z zainteresowania naszą gminą”, „zachęcamy do zadawania kolejnych pytań”, „jesteśmy gotowi do udzielenia kolejnych odpowiedzi” oraz „zachęcamy do osobistego odwiedzenia gminy”. Elementy te tworzą pozytywny klimat inwestycyjny. Rozbieżności preferencji stylu odpowiedzi pojawiły się także wśród autorów niniejszego badania. Dlatego kryteria badawcze, które miały wpływ na pozycję gminy w rankingu, są maksymalnie wolne od czynników subiektywnych.

Ponieważ zidentyfikowano dwie główne grupy adresatów odpowiedzi, rekomenduje się trzecie, pośrednie rozwiązanie. Z jednej strony miłe i grzeczne powitanie interesanta oraz wyrażenie zadowolenia z zainteresowania gminą. Z drugiej strony rekomenduje się utrzymanie zwięzłości wypowiedzi. Również styl odpowiedzi powinien uwzględniać obydwa typy interesantów.

Z jednej strony, dla części z interesantów, suchy język wypowiedzi może być stresujący i mało zachęcający. Z drugiej strony zbyt "luźne" i potoczne odpowiedzi mogą świadczyć o braku profesjonalizmu urzędników i powodować niepotrzebną irytację interesariuszy (poza potencjalnymi inwestorami, kontakt mailowy nawiązywany jest przez różne grupy użytkowników w tym turystów, mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców).

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

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

## 9. Podsumowanie

*Paweł Kasprowicz*

W edycji 2016/2017 przebadano 648 gminy, a 665 jednostek (biorąc pod uwagę podział m. stołecznego Warszawy na 18 dzielnic). Były to gminy najlepsze wg rankingu PAI tworzonego przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, tj. gminy klas A oraz B. Badanie przeprowadzono w sposób zero-jedynkowy w pierwszym kwartale roku 2017. 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. Ta część została przeprowadzona z użyciem metody "*tajemniczego klienta*" - tj. pisaniu zapytań jako potencjalni przedsiębiorcy/inwestorzy bez informowania badanych jednostek o uczestnictwie w Badaniu.

Metodyka badania mailingu uległa pewnej zmianie w stosunku do lat ubiegłych. W miejsce pojedynczego wzoru zapytania ze ściśle ustalonymi pytaniami dla gmin wprowadzono ogólniejsze kategorie oceny, w ramach których możliwe było przygotowanie kilku różnych wersji wysyłanych wiadomości. Zmiana ta pozwoliła zachować porównywalność, a równocześnie zwiększyć poziom maskowania Badania, zmniejszając ryzyko jego wykrycia.

Przedmiotem badania mailowego pozostał *pierwszy kontakt z urzędem*. Badane były informacje zawarte w pierwszej odpowiedzi urzędu do interesanta, nie prowadzono natomiast dłuższej korespondencji. Na drodze ku takiemu badaniu stanęły przeszkody natury technicznej oraz rosnące ryzyko wykrycia badania przez oceniany urząd.

Na podstawie najbardziej obiektywnych kategorii badania 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!". Z uwagi na wyniki zeszłoroczne oraz ponadprzeciętnie dobre rezultaty gmin Zabrze oraz Człuchów rok temu - postanowiono również tym gminom przyznać tytuł "Gmina na 5!" w trybie specjalnym.

Wyniki badania witryn internetowych są porównywalne z latami ubiegłymi. W części kategorii nadal wiele gmin uzyskuje wyniki niesatysfakcjonujące, jednakże można zauważyć poprawę z roku na rok. Najgorzej ocenioną kategorią okazała się obecność Project Managera. Jest to praktyka wysoce zalecana przez Zespół Badawczy i promowana w niniejszym Raporcie.

W niniejszym roku wyniki badania zapytań mailowych powróciły do trendu z wcześniejszych edycji Badania, po gorszych wynikach rok temu. W ubiegłym roku błędy techniczne wykluczono, natomiast samo badanie nie bada wewnętrznych procedur w urzędach, nie było więc w stanie określić przyczyn mniej satysfakcjonujących wyników. Cieszy, że pogorszenie wyników okazało się zdarzeniem incydentalnym.

Zidentyfikowano zestaw dobrych praktyk, które Zespół postanowił promować w przeznaczonym do tego rozdziale. Cieszy fakt, że z roku na rok zwiększa się częstotliwość stosowania innowacyjnych i wygodnych rozwiązań na stronach www, a ogólny poziom obsługi interesantów się zwiększa.

W niniejszym Raporcie zawarto również trzy dodatkowe rozdziały. Rozdział drugi prezentuje przegląd literatury oraz uzasadnienie, dlaczego stosowanie rozwiązań teleinformatycznych może być w przyszłości konieczne oraz jakie daje korzyści. W odniesieniu do dobrych praktyk, w rozdziale siódmym zaprezentowano kilka interesujących praktyk zidentyfikowanych w gminach niemieckich. Natomiast trzecim dodatkowym rozdziałem są "rozszerzone rekomendacje", które wystąpiły już w ubiegłorocznym Raporcie, natomiast w tym zostały zaktualizowane.

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. Przykład ilustracji prezentującej cykl Kondratiewa.....	19
Rysunek 2. Informacja o inicjatywie Patron Biznesu w Krzeszowicach (woj. małopolskie).....	53
Rysunek 3. Odsyłacze udostępniane przez gminę Mucharz (po lewej stronie) i przez gminę Świątniki Górne (po prawej stronie) do zewnętrznych portali z informacjami nt. działalności gospodarczej. ....	54
Rysunek 4. Wyszukiwarka podmiotów gospodarczych funkcjonujących na terenie gminy Ciechanów. ....	54
Rysunek 5. Stymulowane przez urząd dzielnicy Forum Przedsiębiorców w dzielnicy Targówek i przykład odbywających się w jego ramach warsztatów biznesowo-networkingowych. ....	55
Rysunek 6. Oferta dla przedsiębiorców i inwestorów w Lublinie. ....	55
Rysunek 7. Lokalne strefy aktywności gospodarczej w Sieprawiu i Olkuszu. ....	56
Rysunek 8. Przykładowy poradnik biznesowy Tarnowa oraz informacje nt. działań podejmowanych w ramach przedsięwzięcia Business Boost for Małopolska.....	57
Rysunek 9. Rysunek 8. Trasy piesze, trasy rowerowe oraz questingi przygotowane przez gminę Podkowa Leśna dla jej turystów. ....	58
Rysunek 10. Program marki „Sądeckie” oraz „Sądeckiej Marki Turystycznej” oferowanej przez Nowy Sącz. ....	58
Rysunek 11. Szlak atrakcji turystycznych „Magurska Kraina Orlika” gminy Sękowa. ....	59
Rysunek 12. Identyfikacja wizualna obietnicy miejsca gminy Skawina oraz wyszukiwarka tras turystycznych oferowanych przez gminę. ....	59
Rysunek 13. Audioprzewodniki oferowane w ramach Nowotarskiego Szlaku Rowerowego. ....	60
Rysunek 14. Aplikacje mobilne gminy Radom oraz gminy Biała Podlaska. ....	60
Rysunek 15. Strefa turysty w oficjalnym portalu internetowym łowicza. ....	61
Rysunek 16. Informacje nt. „Drzewek miłości” w strefie dla turystów w oficjalnym portalu internetowym gminy Muszyna. ....	61
Rysunek 17. Oferta turystyczna gminy Zamość oraz Zamojska karta turysty. ....	62
Rysunek 18. System rezerwacji wizyt w Urzędzie Miasta w Kaliszu. ....	63
Rysunek 19. „Wirtualna Urzędniczka” w Legionowie.....	63
Rysunek 20. Zestawienia firm w gminie Żąbkowice Śląskie oraz Trzebinia. ....	64
Rysunek 21. Formularz dodania firmy do spisu w gminie Ciechanów. ....	65
Rysunek 22. Ogłoszenia zamieszczane na stronach urzędu gminy Michałowice. ....	65
Rysunek 23. Cześć oficjalnego portalu internetowego gminy Kościan dedykowana sołectwom.....	66
Rysunek 24. Telewizja internetowa w gminach Suchy Las i Trzebiatów. ....	67
Rysunek 25. Transmisje obrad rady miejskiej w Trzebiatowie.....	67
Rysunek 26. Przykłady bardzo skąpych informacji w językach obcych wybranych gmin. ....	68
Rysunek 27. Witryna Centrum Lokalizacji Biznesu w Berlinie. ....	69
Rysunek 28. Lista czynników lokalizacji wraz komentarzami przedsiębiorców. ....	70
Rysunek 29. „Jeden punkt kontaktowy” dla przedsiębiorców. ....	71
Rysunek 30. Formularz zamówienia Pakietu Powitalnego dla Biznesu. ....	71
Rysunek 31. Czasopismo biznesowe o Mannheim. ....	72
Rysunek 32. Lista osób kontaktowych dla przedsiębiorców na stronie Frankfurtu nad Odrą.....	73
Rysunek 33. Kompas Branżowy na stronie Frankfurtu nad Menem.....	73

## Spis tabel

Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2016/2017).....	8
Tabela 2. Oznaczenie województw w raporcie "Gmina na 5!" (2016/2017).....	9
Tabela 3. Wyniki badania w obszarze wersji obcojęzycznych (2016/2017). ....	30
Tabela 4. Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim. ....	41
Tabela 5. Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim.....	44
Tabela 6. Metodyka oceny witryn internetowych.....	47
Tabela 7. Metodyka oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku polskim. ....	48
Tabela 8. Metodyka oceny odpowiedzi na wiadomości e-mail w języku angielskim.....	49
Tabela 9. Ranking gmin wyróżnionych tytułem „Gmina na 5!”. ....	50
Tabela 10. Gminy nagrodzone tytułem „Gmina na 5!” w podziale na województwa. ....	52

---

## Spis wykresów

Wykres 1. Udział gmin klasy A i klasy B wśród wszystkich badanych (2016/2017). .....	9
Wykres 2. Udział gmin z poszczególnych województw wśród ogółu zbadanych (2016/2017). .....	10
Wykres 3. Udział gmin klasy A oraz klasy B w poszczególnych województwach (2016/2017).....	11
Wykres 4. Zmiany w liczebności badanych gmin klas A oraz B w podziale na województwa. Porównanie edycji 2015 oraz 2016/2017. ....	12
Wykres 5. Porównanie liczebności gmin ogółem w edycjach 2015 oraz 2016/2017.....	13
Wykres 6. Liczba badanych kryteriów w edycjach 2013, 2014, 2015 oraz 2016/2018.....	23
Wykres 7. Ocena witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B (2016/2017). .....	25
Wykres 8. Ocena witryn internetowych z podziałem na klasy A oraz B (2016/2017).....	26
Wykres 9. Porównanie oceny witryn internetowych w edycji 2016/2017 z edycją 2015. ....	27
Wykres 10. Odpowiedzi na korespondencję w języku polskim .....	40
Wykres 11. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim .....	41
Wykres 12. Odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim .....	42
Wykres 13. Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku angielskim .....	43

## Bibliografia:

1. AIB Polska. „Raport strategiczny: Internet 2015/2016”, 2016. [https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2016/06/Raport-strategiczny-Internet-2015\\_2016.pdf](https://www.iab.org.pl/wp-content/uploads/2016/06/Raport-strategiczny-Internet-2015_2016.pdf).
2. Allianz. „The sixth Kondratieff – long waves of prosperity”, 2010. [https://www.allianz.com/v\\_1339501901000/media/press/document/other/kondratieff\\_en.pdf](https://www.allianz.com/v_1339501901000/media/press/document/other/kondratieff_en.pdf).
3. Baran, Małgorzata, i Mateusz Flankowski. „Przegląd systemów e-government w wybranych krajach”. *Humanities and Social Sciences XIX*, nr 21 (2014).
4. Baron-Wiaterek, Małgorzata, i Izabela Grzanka. „E-administracja jako podstawa rozwoju e-usług publicznych”. *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, nr 45 (2011).
5. Batty, Michael. „The Sixth Kondratieff Is The Smart City”, 2015. <http://www.spatialcomplexity.info/archives/2445>.
6. CBOS. „Komunikat z badań: Korzystanie z Internetu”. *Komunikat z badań*, nr 92/2016 (2016). [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K\\_092\\_16.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_092_16.PDF).
7. Główny Urząd Statystyczny. „Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2012-2016”, 2016.
8. Kasprzyk, Beata. „Aspekty funkcjonowania e-administracji dla jakości życia obywateli”. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 23 (2011).
9. Ministerstwo Cyfryzacji. „E-administracja w oczach internautów”, 2016. [https://mc.gov.pl/files/raport\\_pbs\\_mc\\_e\\_administracja\\_12.09.2016.pdf](https://mc.gov.pl/files/raport_pbs_mc_e_administracja_12.09.2016.pdf).
10. Ministerstwo Cyfryzacji. „Społeczeństwo informacyjne w liczbach 2015”, 2015. [https://mc.gov.pl/files/spoleczenstwo\\_informacyjne\\_w\\_liczbach\\_2015.pdf](https://mc.gov.pl/files/spoleczenstwo_informacyjne_w_liczbach_2015.pdf).
11. Nefiodow, Leo. „The Sixth Kondratieff. The New Long Wave in the Global Economy”, 2016. <https://www.kondratieff.net/the-sixth-kondratieff>.
12. WE ARE SOCIAL Ltd. „Digital in 2016”, 2016. <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016>.
13. Wilenius Markku, i Sofi Kurki. „Surfing the sixth wave. Exploring the next 40 years of global change.” University of Turku, Finland, 2012. [https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eBook\\_2012-10.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eBook_2012-10.pdf).
14. Województwo Podkarpackie. „PSeAP - Podkarpacki System e-Administracji Publicznej. Studium Wykonalności”, 2010. <https://www.podkarpackie.pl/imagesfile/si/2012/pseap-sw.pdf>.

Grafiki wykorzystane do stworzenia ilustracji na okładce pochodzą z domeny publicznej.

## 10. Aneks

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

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

Nazwa gminy	Województwo	Klasa	Ocena witryn internetowych	Ocena maili w języku polskim	Ocena maili w języku angielskim	Ocena ogółem
			15	15	15	45
Człuchów (1)	pomorskie	A	13	15	0	28
Krosno (1)	podkarpackie	A	14	10	0	24
Mrażowo (1)	warmińsko-mazurskie	A	11	15	15	41
Piła (1)	wielkopolskie	A	13	11	0	24
Rawicz (3)	wielkopolskie	B	14	11	0	25
Toruń (1)	kujawsko-pomorskie	A	13,5	15	0	28,5
Zabrze (1)	śląskie	A	13	11	7	31
Barcin (3)	kujawsko-pomorskie	A	9	11	3	23
Biała Podlaska (1)	lubelskie	A	13	13	0	26
Bielawa (1)	dolnośląskie	A	12	15	0	27
Borne Sulinowo (3)	zachodniopomorskie	B	11	13	0	24
Brodnica (1)	kujawsko-pomorskie	A	11	13	0	24
Brzeg (1)	opolskie	A	13	10	0	23
Brzesko (3)	małopolskie	B	12,5	13	0	25,5
Ciechanów (1)	mazowieckie	A	13	15	0	28
Czarnków (1)	wielkopolskie	A	10	14	0	24
Czerwonak (2)	wielkopolskie	A	11,5	13	0	24,5
Dywity (2)	warmińsko-mazurskie	B	11	13	0	24
Elbląg (1)	warmińsko-mazurskie	A	12	10	11	33
Gdańsk (1)	pomorskie	A	12	0	15	27
Gdynia (1)	pomorskie	A	14	11	0	25
Gliwice (1)	śląskie	A	12	3	9	24
Goleniów (3)	zachodniopomorskie	B	13	11	0	24
Gorzów Wielkopolski (1)	lubuskie	A	11	7	15	33
Grodzisk Mazowiecki (3)	mazowieckie	A	13	13	0	26
Grudziądz (1)	kujawsko-pomorskie	A	8	11	9	28
Kłodzko (1)	dolnośląskie	A	12	15	0	27
Kraków (1)	małopolskie	A	14	7	11	32
Legionowo (1)	mazowieckie	A	8	7	15	30
Lidzbark Warmiński (1)	warmińsko-mazurskie	A	13	10	0	23
Międzybórz (3)	wielkopolskie	B	13	15	0	28
Mińsk Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	9	14	0	23
Nowy Dwór Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	11	15	0	26
Ostrowiec Świętokrzyski (1)	świętokrzyskie	A	12	0	15	27
Oświęcim (1)	małopolskie	A	12	8	15	35
Pawłowice (2)	śląskie	A	11	12	0	23

Piekary Śląskie (1)	śląskie	A	13	13	0	26
Poniatowa (3)	lubelskie	A	10	13	0	23
Poznań (1)	wielkopolskie	A	14	9	0	23
Puławy (1)	lubelskie	A	14	9	0	23
Rokietnica (2)	wielkopolskie	A	10	13	0	23
Rydułtowy (1)	śląskie	A	10	9	5	24
Siechnice * (3)	dolnośląskie	A	15	9	0	24
Skoczów (3)	śląskie	A	11	12	3	26
Stargard (1)	zachodniopomorskie	A	12	11	0	23
Stawiguda (2)	warmińsko-mazurskie	A	12	9	13	34
Suchy Las (2)	wielkopolskie	A	14	10	0	24
Szczecinek (1)	zachodniopomorskie	A	11	15	0	26
Świdnica (1)	dolnośląskie	A	13	13	0	26
Świnoujście (1)	zachodniopomorskie	A	11	13	0	24
Trzebinia (3)	małopolskie	A	13	11	0	24
Wałcz (1)	zachodniopomorskie	A	9	15	0	24
Warszawa - Targówek	mazowieckie	A	9,5	7	15	31,5
Warszawa - Wola	mazowieckie	A	10	7	15	32
Węgrów (1)	mazowieckie	B	11	13	0	24
Wrocław (1)	dolnośląskie	A	13	11	0	24
Zambrów (1)	podlaskie	B	12,5	11	0	23,5
Zgierz (1)	łódzkie	A	13	14	0	27
Złotów (1)	wielkopolskie	A	10,5	15	0	25,5
Aleksandrów Kujawski (1)	kujawsko-pomorskie	B	7	13	0	20
Aleksandrów Łódzki (3)	łódzkie	A	9	0	0	9
Alwernia (3)	małopolskie	A	8	0	0	8
Andrespol (2)	łódzkie	A	4	3	0	7
Andrychów (3)	małopolskie	A	8	0	0	8
Augustów (1)	podlaskie	B	12	0	0	12
Babimost (3)	lubuskie	B	7	0	0	7
Baranów (2)	wielkopolskie	B	8	7	0	15
Barlinek (3)	zachodniopomorskie	B	11	0	0	11
Bartoszyce (1)	warmińsko-mazurskie	A	12	7	0	19
Bełchatów (1)	łódzkie	A	8	0	0	8
Bestwina (2)	śląskie	A	11	7	0	18
Będzin (1)	śląskie	A	10	0	9	19
Białe Błota (2)	kujawsko-pomorskie	B	8	0	0	8
Białobrzegi (3)	mazowieckie	A	9	5	0	14
Białogard (1)	zachodniopomorskie	A	11	0	0	11
Białystok (1)	podlaskie	A	10	0	0	10
Bielsk Podlaski (1)	podlaskie	B	12	7	0	19
Bielsko-Biała (1)	śląskie	A	11	2	0	13
Bierawa (2)	opolskie	B	8	0	0	8
Bieruń (1)	śląskie	A	10	12	0	22
Biesiekierz (2)	zachodniopomorskie	B	5	0	0	5

Biłgoraj (1)	lubelskie	A	9	6	0	15
Błonie (3)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Bobolice (3)	zachodniopomorskie	B	11	0	0	11
Bobrowniki (2)	śląskie	A	6	0	0	6
Bochnia (1)	małopolskie	A	10	7	0	17
Bochnia (2)	małopolskie	B	9	0	0	9
Bogatynia (3)	dolnośląskie	A	5	0	0	5
Boguchwała * (3)	podkarpackie	A	11	0	0	11
Boguszów-Gorce (1)	dolnośląskie	A	5	13	0	18
Bojszowy (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Bolesław (2)	małopolskie	A	5	0	0	5
Bolesławiec (1)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Bolesławiec (2)	dolnośląskie	B	10	11	0	21
Braniewo (1)	warmińsko-mazurskie	B	10	7	0	17
Brańsk (1)	podlaskie	A	6	0	0	6
Brenna (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Brwinów (3)	mazowieckie	A	8	8	0	16
Brzeg Dolny (3)	dolnośląskie	A	5	9	0	14
Brzeszcze (3)	małopolskie	A	8	9	0	17
Brzeziny * (1)	łódzkie	A	7	7	0	14
Buczkowice (2)	śląskie	A	3	9	0	12
Buk (3)	wielkopolskie	B	9	0	0	9
Bukowno (1)	małopolskie	A	8	0	0	8
Bydgoszcz (1)	kujawsko-pomorskie	A	12	5	0	17
Bytom (1)	śląskie	A	13	5	0	18
Bytów (3)	pomorskie	B	9	8	0	17
Chełm (1)	lubelskie	A	3	0	0	3
Chełm Śląski (2)	śląskie	A	5	0	0	5
Chełmek (3)	małopolskie	B	8	0	0	8
Chełmno (1)	kujawsko-pomorskie	A	11	3	0	14
Chełmża (1)	kujawsko-pomorskie	A	9	0	0	9
Chocianów (3)	dolnośląskie	B	5	0	0	5
Chodzież (1)	wielkopolskie	A	8	7	0	15
Chodzież (2)	wielkopolskie	B	6	0	0	6
Chojnice (1)	pomorskie	A	9	6	0	15
Chojnów (1)	dolnośląskie	A	4	9	0	13
Choroszcz (3)	podlaskie	B	8	0	0	8
Chorzów (1)	śląskie	A	9	9	0	18
Chrzanów (3)	małopolskie	A	9	10	0	19
Chrzastowice (2)	opolskie	B	5	0	0	5
Chybie (2)	śląskie	A	12	0	0	12
Ciechocinek (1)	kujawsko-pomorskie	A	7	7	0	14
Cieszyn (1)	śląskie	A	9	7	0	16
Czarny Bór (2)	dolnośląskie	B	4	0	0	4
Czechowice-Dziedzice (3)	śląskie	A	9	8	0	17



Czeladź (1)	śląskie	A	9	0	0	9
Czernica (2)	dolnośląskie	A	7	3	0	10
Czernichów (2)	śląskie	A	8	10	0	18
Czerwionka-Leszczyny (3)	śląskie	B	9	0	0	9
Częstochowa (1)	śląskie	A	13	9	0	22
Czosnów (2)	mazowieckie	A	6	5	0	11
Dartowo (1)	zachodniopomorskie	A	9	10	0	19
Dąbrowa Górnicza (1)	śląskie	A	14	2	0	16
Dębica (1)	podkarpackie	A	9	9	0	18
Dębica (2)	podkarpackie	A	6	6	0	12
Dęblin (1)	lubelskie	B	8	0	0	8
Dębno (2)	małopolskie	B	4	7	3	14
Dębno (3)	zachodniopomorskie	A	13	3	0	16
Dębowiec (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Długoleka (2)	dolnośląskie	A	3	7	0	10
Dobczyce (3)	małopolskie	A	10	7	0	17
Dobra (Szczecińska) (2)	zachodniopomorskie	A	11	9	0	20
Dobrzeń Wielki (2)	opolskie	A	9	9	0	18
Dopiewo (2)	wielkopolskie	A	7	11	0	18
Drawsko Pomorskie (3)	zachodniopomorskie	A	10	9	0	19
Dukla (3)	podkarpackie	B	8	5	0	13
Duszniki-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	11	0	0	11
Działdowo (1)	warmińsko-mazurskie	A	12	5	0	17
Dzierżoniów (1)	dolnośląskie	A	10	12	0	22
Dziwnów * (3)	zachodniopomorskie	A	9	0	0	9
Ełk (1)	warmińsko-mazurskie	A	7	13	0	20
Garwolin (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Gaszowice (2)	śląskie	B	8	0	0	8
Gieraltowice (2)	śląskie	B	12	0	0	12
Giżycko (1)	warmińsko-mazurskie	A	12	9	0	21
Głogów (1)	dolnośląskie	A	7	0	0	7
Głogów Małopolski (3)	podkarpackie	B	12	7	0	19
Głowno (1)	łódzkie	B	8	11	0	19
Gniezno (1)	wielkopolskie	A	11	11	0	22
Goczałkowice-Zdrój (2)	śląskie	A	10	0	0	10
Godów (2)	śląskie	B	9,5	8	0	17,5
Gogolin (3)	opolskie	A	10	0	0	10
Goleszów (2)	śląskie	B	6	7	0	13
Golub-Dobrzyń (1)	kujawsko-pomorskie	A	9	9	0	18
Gorlice (1)	małopolskie	A	9	12	0	21
Gorzyce (2)	podkarpackie	B	8	0	0	8
Gostyń (3)	wielkopolskie	A	11,5	8	0	19,5
Góra (3)	dolnośląskie	B	8	9	0	17
Góra Kalwaria (3)	mazowieckie	B	9	0	0	9
Górowo Iławeckie (1)	warmińsko-mazurskie	A	3	0	0	3

Grajewo (1)	podlaskie	B	10	7	0	17
Grębobice (2)	dolnośląskie	B	6	12	0	18
Grodków (3)	opolskie	B	8	13	0	21
Grodzisk Wielkopolski (3)	wielkopolskie	B	9	10	0	19
Grójec (3)	mazowieckie	B	6	8	0	14
Grybów (1)	małopolskie	B	3	10	0	13
Gryfino (3)	zachodniopomorskie	A	13	9	0	22
Gubin (1)	lubuskie	A	10	11	0	21
Hajnówka (1)	podlaskie	A	10	1	0	11
Halinów * (3)	mazowieckie	A	10	0	0	10
Hażlach * (2)	śląskie	A	8	0	0	8
Hel (1)	pomorskie	B	11	11	0	22
Herby (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Hrubieszów (1)	lubelskie	B	11	7	3	21
Ława (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	0	0	9
Ława (2)	warmińsko-mazurskie	B	8	0	0	8
Imielin (1)	śląskie	A	6	5	0	11
Inowrocław (1)	kujawsko-pomorskie	A	10,5	11	0	21,5
Iwonicz-Zdrój (3)	podkarpackie	B	8	11	0	19
Izabelin (2)	mazowieckie	A	10	11	0	21
Jabłonna (2)	mazowieckie	B	9	10	0	19
Jaktorów (2)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Janikowo (3)	kujawsko-pomorskie	B	7	0	0	7
Janów Lubelski (3)	lubelskie	B	14	0	0	14
Jarocin (3)	wielkopolskie	B	11	3	0	14
Jarosław (1)	podkarpackie	A	12	0	0	12
Jasienica (2)	śląskie	A	6	8	0	14
Jaśło (1)	podkarpackie	A	11	7	0	18
Jastarnia (1)	pomorskie	A	9	0	0	9
Jastków (2)	lubelskie	B	7	0	0	7
Jastrzębie-Zdrój (1)	śląskie	A	8	0	0	8
Jawor (1)	dolnośląskie	A	10	5	0	15
Jaworze (2)	śląskie	A	8	6	0	14
Jaworzno (1)	śląskie	A	11	7	0	18
Jedlina-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	10	0	0	10
Jejkowice (2)	śląskie	B	8	9	0	17
Jelcz-Laskowice (3)	dolnośląskie	B	3,5	0	0	3,5
Jelenia Góra (1)	dolnośląskie	A	11	7	0	18
Jerzmanowa (2)	dolnośląskie	A	6	9	0	15
Jerzmanowice-Przegonia (2)	małopolskie	B	7	0	0	7
Jeżów Sudecki (2)	dolnośląskie	B	6,5	9	0	15,5
Jordanów (1)	małopolskie	B	0	0	0	0
Józefów (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Juchnowiec Kościelny * (2)	podlaskie	B	5	7	0	12

Kalety (1)	śląskie	B	8	9	0	17
Kalisz (1)	wielkopolskie	A	10	0	0	10
Kamienica Polska (2)	śląskie	B	5	9	0	14
Kamienna Góra (1)	dolnośląskie	A	7,5	15	0	22,5
Kamienna Góra (2)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Kargowa (3)	lubuskie	B	10	0	0	10
Karlino (3)	zachodniopomorskie	A	9	13	0	22
Karpacz (1)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Katowice (1)	śląskie	A	14	5	0	19
Kąty Wrocławskie (3)	dolnośląskie	A	11	9	0	20
Kędzierzyn-Koźle (1)	opolskie	A	10	0	3	13
Kępno (3)	wielkopolskie	A	10	0	0	10
Kętrzyn (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	7	0	16
Kęty (3)	małopolskie	A	9	11	0	20
Kielce (1)	świętokrzyskie	A	13	0	0	13
Kleczew (3)	wielkopolskie	A	6	3	0	9
Kleszczewo (2)	wielkopolskie	A	9,5	0	0	9,5
Kleszczów (2)	łódzkie	A	2	8	0	10
Kluczbork (3)	opolskie	B	12	9	0	21
Klucze (2)	małopolskie	A	6	0	0	6
Kłaj (2)	małopolskie	A	11	0	0	11
Kłodawa (2)	lubuskie	B	9	10	0	19
Knurów (1)	śląskie	A	10,5	9	3	22,5
Kobierzyce (2)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Kobiór (2)	śląskie	B	8	12	0	20
Kobylnica (2)	pomorskie	B	9	0	0	9
Kobyłka (1)	mazowieckie	A	12	0	0	12
Kocmyrzów-Luborzycza (2)	małopolskie	B	4	11	0	15
Kolbudy * (2)	pomorskie	A	11	0	0	11
Kołbaskowo (2)	zachodniopomorskie	A	7	9	0	16
Kołbiel (2)	mazowieckie	B	7	10	0	17
Koło (1)	wielkopolskie	A	10	0	0	10
Kołobrzeg (1)	zachodniopomorskie	A	13	5	0	18
Kołobrzeg (2)	zachodniopomorskie	A	9	0	0	9
Komorniki (2)	wielkopolskie	A	11	7	0	18
Konin (1)	wielkopolskie	A	12	9	0	21
Konstancin-Jeziorna (3)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Konstantynów Łódzki (1)	łódzkie	A	11	0	0	11
Kosakowo (2)	pomorskie	A	8	0	0	8
Kostrzyn (3)	wielkopolskie	B	13	9	0	22
Kostrzyn nad Odrą * (1)	lubuskie	A	7	9	0	16
Koszalin (1)	zachodniopomorskie	A	11	11	0	22
Kościan (1)	wielkopolskie	A	7	11	0	18
Kościan (2)	wielkopolskie	B	11	0	0	11
Kościerzyna (1)	pomorskie	A	9	4	0	13

Kościerzyna (2)	pomorskie	B	10	5	0	15
Kowal (1)	kujawsko-pomorskie	B	8	9	0	17
Kowary (1)	dolnośląskie	A	7	6	0	13
Kozienice (3)	mazowieckie	B	12	0	0	12
Kozy (2)	śląskie	A	9	0	0	9
Kórnik (3)	wielkopolskie	A	11	9	0	20
Krapkowice (3)	opolskie	B	7	9	0	16
Krasne (2)	podkarpackie	B	8	0	0	8
Krasnystaw (1)	lubelskie	B	7	6	0	13
Kraśnik (1)	lubelskie	A	13	1	0	14
Krościenko Wyżne (2)	podkarpackie	A	6	0	0	6
Krośnice (2)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Krotoszyn (3)	wielkopolskie	B	14	0	0	14
Krupski Młyn (2)	śląskie	B	9	0	0	9
Krynica Morska (1)	pomorskie	A	9	11	0	20
Krynica-Zdrój * (3)	małopolskie	A	11	9	0	20
Krzyszowice (3)	małopolskie	B	12	9	0	21
Ksawerów * (2)	łódzkie	A	5	0	0	5
Kudowa-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	7,5	0	0	7,5
Kunice (2)	dolnośląskie	B	5	0	0	5
Kutno (1)	łódzkie	A	13,5	7	0	20,5
Kwidzyn (1)	pomorskie	A	10	11	0	21
Lądek-Zdrój (3)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Legnica (1)	dolnośląskie	A	8	9	0	17
Legnickie Pole (2)	dolnośląskie	B	9	6	0	15
Leszno (1)	wielkopolskie	A	13	3	0	16
Lesznowola (2)	mazowieckie	A	9	7	0	16
Leżajsk (1)	podkarpackie	A	6	9	0	15
Lębork (1)	pomorskie	A	11	5	0	16
Lędziny (1)	śląskie	A	10	9	0	19
Libiąż (3)	małopolskie	B	7	15	0	22
Limanowa (1)	małopolskie	A	7	7	0	14
Lipowa (2)	śląskie	B	7	11	0	18
Liszki (2)	małopolskie	B	12	0	10	22
Lubaczów (1)	podkarpackie	A	11,5	0	0	11,5
Lubań (1)	dolnośląskie	A	13	0	0	13
Lubartów (1)	lubelskie	A	10	3	0	13
Lubartów (2)	lubelskie	B	4	5	0	9
Lubawa (1)	warmińsko-mazurskie	A	8	0	0	8
Lubawka (3)	dolnośląskie	B	8,5	0	0	8,5
Lubin (1)	dolnośląskie	A	0	0	0	0
Lubin (2)	dolnośląskie	A	2	0	0	2
Lublin (1)	lubelskie	A	15	6	0	21
Lubliniec (1)	śląskie	A	9	9	0	18
Luboń (1)	wielkopolskie	A	11	8	0	19

## Aneks

Łańcut (1)	podkarpackie	A	7,5	11	0	18,5
Łapanów (2)	małopolskie	B	5	7	0	12
Łapy (3)	podlaskie	B	12	9	0	21
Łaziska Górne (1)	śląskie	A	10	11	0	21
Łazy (3)	śląskie	B	7	0	0	7
Łączna (2)	świętokrzyskie	B	5	0	0	5
Łeba (1)	pomorskie	A	6	0	0	6
Łęczna (3)	lubelskie	A	9,5	11	0	20,5
Łęczycza (1)	łódzkie	A	7	5	0	12
Łękwica (2)	śląskie	B	10	0	0	10
Łęknica (1)	lubuskie	A	5	10	0	15
Łodygowice (2)	śląskie	B	5	9	0	14
Łomianki (3)	mazowieckie	A	6	5	0	11
Łomża (1)	podlaskie	A	10	5	0	15
Łosice (3)	mazowieckie	B	2	0	0	2
Łowicz (1)	łódzkie	A	9	0	0	9
Łódź (1)	łódzkie	A	11	10	0	21
Łubniany (2)	opolskie	B	9	10	0	19
Łuków (1)	lubelskie	A	9	10	0	19
Łysomice (2)	kujawsko-pomorskie	B	10	0	0	10
Maków Mazowiecki (1)	mazowieckie	A	7	0	0	7
Malbork (1)	pomorskie	A	11	0	0	11
Margonin (3)	wielkopolskie	B	8	9	0	17
Marki (1)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Markłowice (2)	śląskie	B	0	0	0	0
Medyka (2)	podkarpackie	B	4	0	0	4
Miasteczko Śląskie (1)	śląskie	B	9	7	0	16
Michałowice (2)	mazowieckie	A	7	3	0	10
Michałowice (2)	małopolskie	A	8	0	0	8
Miedziana Góra (2)	świętokrzyskie	A	10	6	0	16
Miedzna (2)	śląskie	A	9	7	0	16
Miejsce Piastowe (2)	podkarpackie	B	8	0	0	8
Mielec (1)	podkarpackie	A	12	2	0	14
Mielno (2)	zachodniopomorskie	A	9	0	0	9
Mieroszów (3)	dolnośląskie	B	6	10	0	16
Mierzęcice (2)	śląskie	B	10	9	0	19
Międzyrzec Podlaski (1)	lubelskie	A	8,5	0	0	8,5
Międzyzdroje (3)	zachodniopomorskie	A	9,5	7	0	16,5
Miękinia (2)	dolnośląskie	B	11,5	7	0	18,5
Mikołów (1)	śląskie	A	10	11	0	21
Milanówek (1)	mazowieckie	A	6	5	0	11
Mława (1)	mazowieckie	A	11	6	0	17
Mogilany (2)	małopolskie	A	10	5	0	15
Morawica (2)	świętokrzyskie	A	8	0	0	8
Mosina (3)	wielkopolskie	B	10	9	0	19



Mstów (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Mszana (2)	śląskie	A	11	5	0	16
Mszana Dolna (1)	małopolskie	A	5	11	0	16
Mszczonów (3)	mazowieckie	B	11,5	0	0	11,5
Mucharz (2)	małopolskie	B	6	0	0	6
Murowana Goślina (3)	wielkopolskie	B	11	0	0	11
Muszyna (3)	małopolskie	B	8	0	0	8
Mysłowice (1)	śląskie	A	11	6	0	17
Myszków (1)	śląskie	B	11	9	0	20
Myślenice (3)	małopolskie	A	12	0	3	15
Nadarzyn (2)	mazowieckie	A	5	7	0	12
Nakło nad Notecią (3)	kujawsko-pomorskie	B	10	9	0	19
Namysłów (3)	opolskie	A	11	0	0	11
Narewka (2)	podlaskie	B	8	13	0	21
Nidzica (3)	warmińsko-mazurskie	A	9,5	0	0	9,5
Niemce (2)	lubelskie	B	6	9	0	15
Niepołomice (3)	małopolskie	A	11	11	0	22
Nieporęt (2)	mazowieckie	A	10	7	0	17
Nowa Dęba (3)	podkarpackie	B	12	7	0	19
Nowa Ruda (1)	dolnośląskie	A	8	7	0	15
Nowa Sarzyna (3)	podkarpackie	B	5	4	0	9
Nowa Sól (1)	lubuskie	A	4	0	0	4
Nowe Miasto Lubawskie (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	11	0	20
Nowe Warpno (3)	zachodniopomorskie	A	8	11	0	19
Nowosolna (2)	łódzkie	A	6	10	0	16
Nowy Sącz (1)	małopolskie	A	13,5	7	0	20,5
Nowy Targ (1)	małopolskie	B	14	0	0	14
Nowy Tomyśl (3)	wielkopolskie	B	9	10	0	19
Nysa (3)	opolskie	B	11	0	0	11
Oborniki (3)	wielkopolskie	B	8	0	0	8
Oborniki Śląskie (3)	dolnośląskie	B	9	0	0	9
Obrzycko (1)	wielkopolskie	B	4	0	0	4
Ogrodzieniec (3)	śląskie	B	11	0	0	11
Oleśnica (1)	dolnośląskie	A	8	10	0	18
Olkusz (3)	małopolskie	A	10	0	0	10
Olsztyn (1)	warmińsko-mazurskie	A	12	0	0	12
Olsztyn (2)	śląskie	A	10	0	0	10
Oława (1)	dolnośląskie	A	10	7	0	17
Opalenica (3)	wielkopolskie	B	8	10	0	18
Opole (1)	opolskie	A	14	0	0	14
Ornontowice (2)	śląskie	A	6	8	0	14
Orzesze (1)	śląskie	B	11	0	0	11
Osiek (2)	małopolskie	B	4	0	0	4
Osielsko (2)	kujawsko-pomorskie	A	8	9	0	17

Ostrołęka (1)	mazowieckie	A	12	7	0	19
Ostróda (1)	warmińsko-mazurskie	A	5	7	0	12
Ostrów (2)	podkarpackie	B	7	0	0	7
Ostrów Mazowiecka (1)	mazowieckie	A	7,5	0	0	7,5
Ostrów Wielkopolski (1)	wielkopolskie	A	7	9	0	16
Ostrzeszów (3)	wielkopolskie	B	11	6	0	17
Oświęcim (2)	małopolskie	B	11,5	10	0	21,5
Otwock (1)	mazowieckie	A	8	9	0	17
Ozimek (3)	opolskie	B	9	12	0	21
Ozorków (1)	łódzkie	B	4	13	0	17
Ożarówce * (2)	śląskie	A	9	5	0	14
Ożarów (3)	świętokrzyskie	A	9	13	0	22
Ożarów Mazowiecki (3)	mazowieckie	A	5	9	0	14
Pabianice (1)	łódzkie	A	0	10	0	10
Pabianice (2)	łódzkie	B	6	6	0	12
Parczew (3)	lubelskie	B	9	0	0	9
Piaseczno (3)	mazowieckie	A	6,5	7	0	13,5
Piastów (1)	mazowieckie	A	7	11	0	18
Piechowice (1)	dolnośląskie	A	7,5	9	0	16,5
Pieńsk (3)	dolnośląskie	B	6	5	0	11
Piława Górna (1)	dolnośląskie	A	8	13	0	21
Pionki (1)	mazowieckie	A	10	9	0	19
Piotrków Trybunalski (1)	łódzkie	A	12	9	0	21
Płock (1)	mazowieckie	A	7	5	0	12
Płońsk (1)	mazowieckie	A	5	9	0	14
Pobiedziska (3)	wielkopolskie	B	8	9	0	17
Poczesna (2)	śląskie	B	6	0	0	6
Podgórzyn (2)	dolnośląskie	B	9	0	0	9
Podkowa Leśna (1)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Polanica-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Polanka Wielka (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Police (3)	zachodniopomorskie	A	11	11	0	22
Polkowice (3)	dolnośląskie	A	11	0	0	11
Połaniec (3)	świętokrzyskie	A	9	9	0	18
Pomiechówek (2)	mazowieckie	B	10	5	0	15
Poraj (2)	śląskie	B	11	6	0	17
Porąbka (2)	śląskie	A	5	0	0	5
Powidz (2)	wielkopolskie	B	8	0	0	8
Prochowice (3)	dolnośląskie	A	8	0	0	8
Prudnik (3)	opolskie	B	11	9	0	20
Pruszcz Gdański (1)	pomorskie	A	13	5	0	18
Pruszcz Gdański (2)	pomorskie	A	9	5	0	14
Pruszków (1)	mazowieckie	A	7	13	0	20
Przasnysz (1)	mazowieckie	B	7	0	0	7
Przeciszów (2)	małopolskie	B	6	11	0	17

Przemysł (1)	podkarpackie	A	10	6	3	19
Przeworsk (1)	podkarpackie	A	8	0	0	8
Przykona (2)	wielkopolskie	A	9	0	0	9
Psary (2)	śląskie	A	7,5	10	0	17,5
Pszczółki (2)	pomorskie	B	8	10	0	18
Pszczyna (3)	śląskie	A	7	0	0	7
Pszów (1)	śląskie	A	8	11	0	19
Puchaczów (2)	lubelskie	A	6	0	0	6
Puck (1)	pomorskie	A	9	11	0	20
Puszczkowo (1)	wielkopolskie	A	8	11	0	19
Pyskowice (1)	śląskie	A	11	11	0	22
Racibórz (1)	śląskie	A	15	7	0	22
Radków (3)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Radlin * (1)	śląskie	A	9	5	0	14
Radom (1)	mazowieckie	A	12	0	0	12
Radomsko (1)	łódzkie	A	10	5	0	15
Radwanice (2)	dolnośląskie	B	10	0	0	10
Radymno (1)	podkarpackie	B	5	11	0	16
Radziejowice (2)	mazowieckie	B	8	0	0	8
Radziejów (1)	kujawsko-pomorskie	B	6	0	0	6
Radzionków * (1)	śląskie	A	5	0	0	5
Radzymin (3)	mazowieckie	A	5	0	0	5
Radzyń Podlaski (1)	lubelskie	A	8	7	0	15
Raszyn (2)	mazowieckie	A	5	0	0	5
Rawa Mazowiecka (1)	łódzkie	A	6	0	0	6
Reda (1)	pomorskie	A	7	13	0	20
Rejowiec Fabryczny (1)	lubelskie	A	7,5	9	0	16,5
Rewal (2)	zachodniopomorskie	A	9	9	0	18
Ropczyce (3)	podkarpackie	B	8	13	0	21
Różan (3)	mazowieckie	B	9	9	0	18
Ruda Śląska (1)	śląskie	A	13,5	0	0	13,5
Rudna (2)	dolnośląskie	A	7	11	0	18
Rumia (1)	pomorskie	A	8	9	0	17
Rybnik (1)	śląskie	A	11,5	9	0	20,5
Rypin (1)	kujawsko-pomorskie	B	8	0	0	8
Rząśnia (2)	łódzkie	A	4	0	0	4
Rzekuń (2)	mazowieckie	B	7	7	0	14
Rzeszów (1)	podkarpackie	A	11	9	0	20
Rzgów * (3)	łódzkie	A	7	0	0	7
Sandomierz (1)	świętokrzyskie	A	10	7	0	17
Sanok (1)	podkarpackie	A	10	8	0	18
Sejny (1)	podlaskie	A	7	7	0	14
Serock (3)	mazowieckie	A	10	0	0	10
Sękowa (2)	małopolskie	B	9	12	0	21
Siedlce (1)	mazowieckie	A	8	11	0	19

## Aneks

Siedlce (2)	mazowieckie	B	8	9	0	17
Siekierczyn (2)	dolnośląskie	B	4,5	0	0	4,5
Siemianowice Śląskie (1)	śląskie	A	11	7	0	18
Siemiatycze (1)	podlaskie	B	10	0	0	10
Siepraw (2)	małopolskie	A	9	12	0	21
Sieradz (1)	łódzkie	B	8	0	13	21
Sierpc (1)	mazowieckie	A	12	0	0	12
Siewierz (3)	śląskie	B	9	5	0	14
Sitkówka-Nowiny (2)	świętokrzyskie	A	10	0	0	10
Skarbimierz * (2)	opolskie	A	8	0	0	8
Skarżysko-Kamienna (1)	świętokrzyskie	A	11,5	3	0	14,5
Skawina (3)	małopolskie	A	9	0	0	9
Skierniewice (1)	łódzkie	A	8	13	0	21
Skórcz (1)	pomorskie	B	6	9	0	15
Skrzyszów (2)	małopolskie	B	7	0	0	7
Sławków * (1)	śląskie	A	10	7	0	17
Sławno (1)	zachodniopomorskie	A	12	9	0	21
Słubice (3)	lubuskie	A	9	11	0	20
Słupca (1)	wielkopolskie	A	11	0	0	11
Słupno (2)	mazowieckie	A	8,5	11	0	19,5
Słupsk (1)	pomorskie	A	9	11	0	20
Słupsk (2)	pomorskie	B	10	10	0	20
Sobótka (3)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Sochaczew (1)	mazowieckie	A	11	5	0	16
Sokołów Podlaski (1)	mazowieckie	A	7	15	0	22
Solec Kujawski (3)	kujawsko-pomorskie	A	10	0	0	10
Solina * (2)	podkarpackie	B	6	0	0	6
Sopot (1)	pomorskie	A	8	7	7	22
Sosnowiec (1)	śląskie	A	10	11	0	21
Spytkowice (2)	małopolskie	B	6	11	0	17
Stalowa Wola (1)	podkarpackie	A	11	5	0	16
Starachowice (1)	świętokrzyskie	A	11	9	0	20
Stare Babice (2)	mazowieckie	A	10	0	0	10
Starogard Gdański (1)	pomorskie	A	10	9	0	19
Staszów (3)	świętokrzyskie	B	11	0	0	11
Stęszew (3)	wielkopolskie	B	10	0	0	10
Stoczek Łukowski * (1)	lubelskie	B	7	7	0	14
Strawczyn (2)	świętokrzyskie	B	11	0	0	11
Stronie Śląskie (3)	dolnośląskie	B	10	0	0	10
Strumień (3)	śląskie	B	9	9	0	18
Stryków (3)	łódzkie	B	12	0	0	12
Strzegom (3)	dolnośląskie	A	9	9	0	18
Strzelce Opolskie (3)	opolskie	B	9	9	0	18
Strzelin (3)	dolnośląskie	A	5	14	0	19
Sucha Beskidzka (1)	małopolskie	B	9	7	0	16

Sulechów (3)	lubuskie	B	12	0	0	12
Sulejówek * (1)	mazowieckie	A	10	11	0	21
Sulmierzyce (2)	łódzkie	A	6	0	0	6
Sułkowice (3)	małopolskie	B	7	0	0	7
Supraśl (3)	podlaskie	B	8	0	0	8
Suszec (2)	śląskie	A	9	13	0	22
Suwałki (1)	podlaskie	A	14	3	3	20
Swarzędz (3)	wielkopolskie	A	8	3	0	11
Syców (3)	dolnośląskie	B	9	0	0	9
Szamotuły (3)	wielkopolskie	B	12	4	0	16
Szczawno-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	4	0	0	4
Szczecin (1)	zachodniopomorskie	A	12	7	0	19
Szczerców (2)	łódzkie	B	7	0	0	7
Szczyrk (1)	śląskie	B	12	4	0	16
Szczytna (3)	dolnośląskie	B	6,5	0	0	6,5
Szczytno (1)	warmińsko-mazurskie	A	9	5	0	14
Szklarska Poręba (1)	dolnośląskie	B	10	0	0	10
Śrem (3)	wielkopolskie	A	12	0	0	12
Środa Śląska (3)	dolnośląskie	B	9	11	0	20
Środa Wielkopolska (3)	wielkopolskie	A	10	11	0	21
Świątniki Górne * (3)	małopolskie	A	12	10	0	22
Świdnik (1)	lubelskie	A	10	6	0	16
Świdwin (1)	zachodniopomorskie	A	12	9	0	21
Świebodzice (1)	dolnośląskie	A	10	8	0	18
Świebodzin (3)	lubuskie	B	9	0	0	9
Świecie (3)	kujawsko-pomorskie	A	13	0	0	13
Świeradów-Zdrój (1)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Świerklaniec (2)	śląskie	B	6	7	0	13
Świerklany (2)	śląskie	A	8	0	0	8
Świeszyno (2)	zachodniopomorskie	B	10	0	0	10
Świętochłowice (1)	śląskie	A	10	11	0	21
Tarczyn * (3)	mazowieckie	A	6	0	0	6
Tarnobrzeg (1)	podkarpackie	A	12	0	0	12
Tarnowo Podgórne (2)	wielkopolskie	A	11,5	7	0	18,5
Tarnowskie Góry (1)	śląskie	A	11	9	0	20
Tarnów (1)	małopolskie	A	12	0	0	12
Tarnów (2)	małopolskie	A	11	5	0	16
Tczew (1)	pomorskie	A	12	7	0	19
Terespol (1)	lubelskie	A	3	7	0	10
Tomaszów Lubelski (1)	lubelskie	A	9	8	0	17
Tomaszów Mazowiecki (1)	łódzkie	A	10	7	0	17
Toszek (3)	śląskie	B	12	0	0	12
Tryńcza (2)	podkarpackie	B	8	0	0	8
Trzebiatów (3)	zachodniopomorskie	B	10,5	0	0	10,5

## Aneks

Trzebnica (3)	dolnośląskie	B	6	7	0	13
Trzebowniko (2)	podkarpackie	B	12	0	0	12
Tułowice (2)	opolskie	A	8	12	0	20
Turek (1)	wielkopolskie	A	13	8	0	21
Tuszyn (3)	łódzkie	B	4	9	0	13
Tychy (1)	śląskie	A	11	5	0	16
Tymbark (2)	małopolskie	B	6	0	0	6
Ujazd (3)	opolskie	B	11	9	0	20
Ustka (1)	pomorskie	A	11	0	0	11
Ustka (2)	pomorskie	B	11	0	0	11
Ustronie Morskie (2)	zachodniopomorskie	A	10	8	0	18
Ustroń (1)	śląskie	A	8	9	0	17
Wadowice (3)	małopolskie	A	8,5	5	0	13,5
Wałbrzych * (1)	dolnośląskie	A	9	0	0	9
Warszawa - Bemowo	mazowieckie	A	4,5	6	0	10,5
Warszawa - Białołęka	mazowieckie	A	11	0	0	11
Warszawa - Bielany	mazowieckie	A	8	11	3	22
Warszawa - Mokotów	mazowieckie	A	9	7	0	16
Warszawa - Ochota	mazowieckie	A	7	11	0	18
Warszawa - Praga-Południe	mazowieckie	A	7,5	0	0	7,5
Warszawa - Praga-Północ	mazowieckie	A	10	9	0	19
Warszawa - Rembertów	mazowieckie	A	9	4	0	13
Warszawa - Śródmieście	mazowieckie	A	11	10	0	21
Warszawa - Ursus	mazowieckie	A	7	8	0	15
Warszawa - Ursynów	mazowieckie	A	7	8	0	15
Warszawa - Wawer	mazowieckie	A	7	0	3	10
Warszawa - Wesoła	mazowieckie	A	6	6	0	12
Warszawa - Wilanów	mazowieckie	A	6	5	0	11
Warszawa - Włochy	mazowieckie	A	9	11	0	20
Warszawa - Żoliborz	mazowieckie	A	9	5	0	14
Warta Bolesławiecka (2)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Wasilków (3)	podlaskie	B	7	7	0	14
Wąbrzeźno (1)	kujawsko-pomorskie	A	4	11	0	15
Wągrowiec (1)	wielkopolskie	A	13	9	0	22
Wejherowo (1)	pomorskie	A	6	3	0	9
Węgierska Górka (2)	śląskie	B	7	0	0	7
Wieliczka (3)	małopolskie	A	12	5	0	17
Wieliszew * (2)	mazowieckie	B	8	6	0	14
Wielka Nieszawka (2)	kujawsko-pomorskie	B	6	0	0	6
Wielka Wieś (2)	małopolskie	A	12	0	0	12
Wieluń (3)	łódzkie	B	7	4	9	20
Wierzchosławice (2)	małopolskie	B	6	0	0	6
Wilamowice (3)	śląskie	A	7	0	0	7
Wilkowice (2)	śląskie	B	7	0	0	7



Wisła (1)	śląskie	A	9	9	0	18
Wisznia Mała (2)	dolnośląskie	B	8	0	0	8
Władysławowo (1)	pomorskie	A	9	11	0	20
Włocławek (1)	kujawsko-pomorskie	A	11	11	0	22
Włodawa (1)	lubelskie	A	7	7	0	14
Wodzisław Śląski (1)	śląskie	A	10	1	0	11
Wojkowice (1)	śląskie	A	10	11	0	21
Wolbrom (3)	małopolskie	B	11	9	0	20
Wolsztyn (3)	wielkopolskie	B	8	0	0	8
Wołomin (3)	mazowieckie	A	8	0	0	8
Wołów (3)	dolnośląskie	B	7	9	0	16
Wólka (2)	lubelskie	B	9	9	0	18
Wyry (2)	śląskie	A	12	0	0	12
Wysokie Mazowieckie (1)	podlaskie	A	5	0	0	5
Wyszków (3)	mazowieckie	A	9,5	0	0	9,5
Zabierzów (2)	małopolskie	A	12	8	0	20
Zagnańsk (2)	świętokrzyskie	B	8	9	0	17
Zakopane (1)	małopolskie	A	10	5	0	15
Zamość (1)	lubelskie	A	9	5	0	14
Zator (3)	małopolskie	A	10,5	0	0	10,5
Zawadzkie (3)	opolskie	B	12	0	0	12
Zawidów (1)	dolnośląskie	A	7,5	0	0	7,5
Zawiercie (1)	śląskie	A	11	7	0	18
Ząbki (1)	mazowieckie	A	9,5	0	0	9,5
Ząbkowice Śląskie (3)	dolnośląskie	A	11	0	0	11
Zbąszynek (3)	lubuskie	B	0	15	0	15
Zbrosławice (2)	śląskie	B	8	11	0	19
Zduńska Wola (1)	łódzkie	A	13	9	0	22
Zdzieszowice (3)	opolskie	A	10	8	0	18
Zebrzydowice (2)	śląskie	A	7	3	0	10
Zgorzelec (1)	dolnośląskie	A	9,5	5	0	14,5
Zgorzelec (2)	dolnośląskie	B	5,5	0	0	5,5
Zielona Góra (1)	lubuskie	A	7	3	0	10
Zielonka (1)	mazowieckie	A	8	5	0	13
Zielonki (2)	małopolskie	A	9	5	0	14
Złocieniec (3)	zachodniopomorskie	B	11	8	0	19
Złotoryja (1)	dolnośląskie	A	11,5	11	0	22,5
Żabia Wola (2)	mazowieckie	A	8	3	0	11
Żagań (1)	lubuskie	A	12	0	0	12
Żarki (3)	śląskie	B	9	0	0	9
Żarów (3)	dolnośląskie	A	6	0	0	6
Żary (1)	lubuskie	A	8	0	0	8
Żegocina (2)	małopolskie	B	5	0	0	5
Żory (1)	śląskie	A	9	5	0	14
Żukowo (3)	pomorskie	B	8	9	0	17

## Aneks

---

Żyraków (2)	podkarpackie	B	6	0	3	9
Żyrardów (1)	mazowieckie	A	10,5	0	0	10,5
Żywiec (1)	śląskie	A	7	7	0	14

*Źródło: Opracowanie własne*