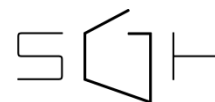


Gmina na Piątkę!

Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorstw



SKN Przedsiębiorczości
i Analiz Regionalnych



Zespół autorów: Maciej Bonclawek (koordynator), Mariusz Czernecki, Irmina Góralczyk, Tomasz Pilewicz, Magdalena Senderowska, Magdalena Studnicka, Wojciech Sabat, Magdalena Troc

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

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

Publikacja elektroniczna, Warszawa 2012

Spis treści

Spis treści	3
1. Uwagi metodyczne (W. Sabat)	5
1.1. Zakres i założenia badawcze	5
1.2. Próba badawcza	5
1.3. Metodologia badania	7
1.4 Podsumowanie	8
2. Ocena stron internetowych (M. Troc)	8
2.1. Wstęp.....	8
2.2. Wyniki badania w gminach klasy A	8
2.3. Wyniki badania w gminach klasy F	10
2.4. Analiza porównawcza wyników gmin z kategorii A oraz F	10
2.5. Najlepsze praktyki i rekomendacje	11
3. Ocena mailingowa gmin klasy A i F (M. Bonclawek)	12
3.1. Wstęp.....	12
3.2. Wyniki oceny jakości korespondencji mailowej w języku polskim.....	12
3.3. Wyniki oceny jakości korespondencji mailowej w języku angielskim	15
3.4. Porównanie wyników badania gmin klasy A oraz F.....	16
3.4. Wnioski	18
3.5. Rekomendacje.....	18
4. Ranking gmin (M. Czernecki)	18
4.1. Wprowadzenie	18
4.2. Wybór zmiennych do rankingu.....	19
4.3. Ranking Gmina na 5!.....	20
4.4. Podsumowanie	23
5. Ranking Mazowiecka Gmina na 5! (M. Senderowska)	23
5.1. Metodologia rankingu	23
5.2. Ocena stron internetowych.....	27
5.3. Ocena mailingowa.....	27
5.4. Najlepsze praktyki i rekomendacje	28
6. Ocena przystosowania urzędów dzielnicowych Warszawy do potrzeb przedsiębiorców zakładających nową działalność gospodarczą (M. Studnicka)	32
6.1. Wprowadzenie	32
6.2. Audyt witryn internetowych.....	33
6.3. Wnioski i spostrzeżenia.....	33
6.4. Ocena mailingowa.....	34
6.5. Wnioski i spostrzeżenia.....	34
6.6. Badanie terenowe	34
6.7. Wyniki zbiorcze z badania urzędów dzielnicowych	36
6.8. Podsumowanie	38
6.9 Dobre praktyki oraz rekomendacja.....	39
7. Innowacje i dobre praktyki w obszarze turystyki, inwestycji i współpracy z gospodarzami wybranych gmin w Polsce zidentyfikowane w ramach projektu Gmina na 5! (T.Pilewicz).....	39
7.1. Wprowadzenie.....	39
7.2. Innowacje i dobre praktyki w obszarze podnoszenia atrakcyjności turystycznej	40
7.3. Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności gospodarczej, inwestycyjnej i współpracy z gospodarzami gminy.....	45
8. Rekomendacje dla jednostek terytorialnych w zakresie podnoszenia konkurencyjności gmin na podstawie badania Gmina na 5! (Tomasz Pilewicz).....	49
9. Podsumowanie	50
Bibliografia:	52
Spis rysunków:	53
Spis tabel:	53
Aneks	54

Drodzy czytelnicy!

Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych działające przy Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie z przyjemnością prezentuje czwarty już raport z badania jakości obsługi potencjalnych inwestorów.

Tegoroczny raport wpisuje się w nurt badań jakościowych nad atrakcyjnością inwestycyjną zapoczątkowany trzy lata temu. Metoda badawcza nie uległa zmianie- wzorem lat poprzednich posługiwaliśmy się metodą tajemniczego klienta (*ang. mystery client*). W ten sposób udało się Zespołowi Badawczemu przebadać witryny internetowe oraz kontakt mailowy z niemal 900 gminnymi oraz dzielnicowymi urzędami z terenu całego kraju. Należy podkreślić, iż **intencją autorów jest przede wszystkim wskazanie dobrych praktyk w zakresie obsługi klienta**, nie zaś piętnowanie zaniedbań w tym względzie, tudzież udzielenie rekomendacji.

Badanie można podzielić na dwie zasadnicze części – audyt stron internetowych oraz kontaktu elektronicznego z gminami, które uzyskały w Rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej dla gospodarki narodowej, przygotowanym w Instytucie Przedsiębiorstwa SGH klasy A oraz F za rok 2010 (PAI 2010). Chcieliśmy w ten sposób zbadać występowanie istotnych różnic w obsłudze potencjalnego inwestora przez gminy ze skrajnie różnych klas.

Drugą częścią tegorocznego badania był audyt gmin Mazowieckich z wyszczególnieniem miasta stołecznego Warszawy, gdzie przeprowadzony został dodatkowo audyt osobisty (osobiste wizyty w urzędach dzielnicowych). W ten sposób pozyskaliśmy materiał niezbędny do utworzenia dwóch rankingów:

- > Gmina na 5! (edycja 2012) tylko w oparciu o gminy klasy A wg PAI 2010,
- > Mazowiecka Gmina na 5! w oparciu o wszystkie gminy regionu.

Raport z badania podzielono na siedem rozdziałów. W pierwszym z nich Wojciech Sabat omawia założenia, cele oraz metodykę badania. Rozdział drugi autorstwa Magdaleny Troc zawiera omówienie wyników audytu witryn internetowych badanych urzędów. Rozdział trzeci, przygotowany przez Macieja Bonclawka traktuje o wynikach badania kontaktu z urzędami drogą mailową. W rozdziale czwartym Mariusz Czernecki zaprezentuje metodę przyznawania tytułu Gminy na 5! oraz tegoroczny ranking. Rozdział piąty przygotowany przez Magdaleny Senderowską przedstawia wyniki Mazowieckiej Gminy na 5!. Szósty rozdział autorstwa Magdaleny Studnickiej prezentuje wyniki badania miasta stołecznego Warszawy. Rozdział siódmy i ósmy to efekty pracy Tomasza Pilewicza, w którym omówi on dobre praktyki w obsłudze inwestorów i pozostałych interesariuszy jednostek terytorialnych oraz przedstawia rekomendacje dla urzędów.

Autorzy składają serdeczne podziękowania Opiekunom Koła, Pani Profesor Hannie Godlewskiej-Majkowskiej oraz Pani Magister Magdalenie Typie, za wszelkie okazane im wsparcie, a wszystkim Pracownikom macierzystego Instytutu – za tworzenie przyjaznej atmosfery do pracy. Badanie zostało sfinansowane ze środków Funduszu Ruchu Studenckiego SGH, za przyznanie których zespół badawczy także wyraża wdzięczność.

Autorzy pragną zastrzec, iż mimo dołożenia przez nich należytej staranności niniejsze opracowanie nie może być traktowane jako rekomendacja określonych lokalizacji bądź oceny sposobów działania władz. Wybór miejsca prowadzenia działalności gospodarczej czy kreowanej orientacji marketingowej gminy są znacznie bardziej złożonymi procesami i wymagają uwzględnienia szerokiego spektrum czynników. Wszelka odpowiedzialność Autorów za działania podjęte w oparciu o raport z badania jest wykluczona. Autorzy nie udostępniają pełnych wyników badania; pozostają one do wyłącznej wiadomości Zespołu i jego Opiekunów, aby przeciwdziałać rozpowszechnianiu się niekorzystnych opinii na temat gorzej ocenionych jednostek. Co więcej, należy zwrócić uwagę na fakt, że wybrana metoda badawcza, powszechnie stosowana w badaniach satysfakcji konsumentów, charakterystyczna dla badań jakościowych, a zatem akcentujących cechy niemierzalne. Mimo wysiłków na rzecz zobiektywizowania wykorzystywanych kryteriów oceny i jasnego ich zdefiniowania, pewna doza subiektywizmu jest niewykluczona, a zaprezentowane wyniki zachowują aktualność na moment prowadzenia badania.

Licząc na odzew ze strony naszych Czytelników, zapraszamy do wymiany uwag i spostrzeżeń (e-mail: analizyregionalne@gmail.com) i życzymy miłej lektury.

Maciej Bonclawek z Zespołem

Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych przy Instytucie Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

1. Uwagi metodyczne (W. Sabat)

1.1. Zakres i założenia badawcze

Badanie ma na celu zbadanie poziomu obsługi potencjalnego inwestora z wykorzystaniem narzędzi komunikacji elektronicznej przez urzędy gmin. Kryterium doboru próby było uzyskanie klasy atrakcyjności inwestycyjnej A lub F w rankingu PAI 2010. Ponadto odrębne badania przeprowadzono dla całej populacji gmin z województwa mazowieckiego. Cel zrealizowano na podstawie analizy jakości stron internetowych oraz odpowiedzi gmin na pytania potencjalnych inwestorów skierowane drogą elektroniczną.

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

1.2. Próba badawcza

Badanie objęło 877 polskich gmin, co stanowi największą próbę w historii badań Studenckiego Koła Naukowego. Najliczniejsze były w tej próbie gminy z województwa mazowieckie (314), a najmniej liczne z woj. opolskiego (12).

Tabela 1. Liczebność gmin w próbie badawczej na potrzeby rankingu Gmina na 5! w podziale na województwa

Województwo	Liczba gmin klasy A	Liczba gmin klasy F
Dolnośląskie	40	5
Kujawsko-pomorskie	18	5
Lubelskie	16	76
Lubuskie	12	1
Łódzkie	16	22
Małopolskie	30	18
Mazowieckie	48	71
Opolskie	9	3
Podkarpackie	25	9
Podlaskie	8	36
Pomorskie	26	5
Śląskie	54	6
Świętokrzyskie	6	20
Warmińsko-mazurskie	16	19
Wielkopolskie	36	1
Zachodniopomorskie	25	0

Źródło: Opracowanie własne.

Badaniem objęto gminy o różnej atrakcyjności inwestycyjnej (mierzonej przez wskaźnik Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej dla Gospodarki Narodowej opracowany w Instytucie Przedsiębiorczości - PAI). Poniższa tabela pokazuje liczebność gmin o różnych kategoriach atrakcyjności w próbie (A- ocena najwyższa, F- ocena najniższa). Gminy z ocenami B-E

pochoǳą wyłącznie z woj. mazowieckiego i uwzględniono je tylko w rankingu woj. mazowieckiego.

Tabela 2. Liczebności kategorii w próbie (według PAI z 2010r.)

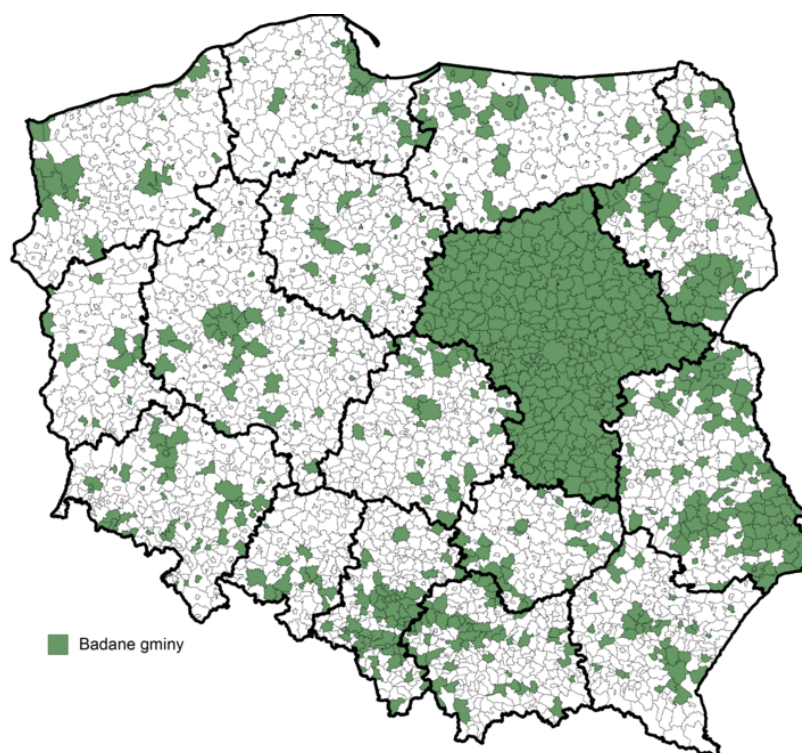
Klasa	Razem	Polska ¹	Województwo mazowieckie
A	385	337	48
B	14	0	14
C	25	0	25
D	45	0	45
E	111	0	111
F	297	226	71
Razem	877	563	314

¹- bez województwa mazowieckiego

Źródło: Opracowanie własne.

Najliczniejsze w próbie były gminy o najwyższej atrakcyjności inwestycyjnej (385 gmin), a najmniej liczne były jednostki o kategorii atrakcyjności B (14 gmin), co jest spowodowane doбором próby badawczej.

Rysunek 1. Rozmieszczenie badanych gmin.



Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu programu MapViewer.

W tej publikacji skupiono się na porównaniu wyników gmin o kat. A oraz F oraz osobno wyników wszystkich gmin z województwa mazowieckiego.

1.3. Metodologia badania

Przeprowadzone badanie składało się z dwóch części: oceny jakości witryny internetowej oraz oceny jakości odpowiedzi na pytanie wysłane e-mailem

Ocenę jakości witryn internetowych urzędów gmin przeprowadzono w okresie luty-sierpień 2012. Przy doborze kryteriów oceny witryn internetowych kierowano się takimi czynnikami jak:

- > istotność
- > kompletność zestawu kryteriów
- > mierzalność
- > łatwość oceny odpowiedzi

W ankiecie oceny witryn internetowych znalazły się następujące pytania:

1. Czy strona posiada "mapę serwisu"?
2. Czy istnieje wersja anglojęzyczna?
3. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?
4. Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?
5. Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie?
6. Czy w ciągu ostatnich 10 dni dodano coś do aktualności?
7. Czy gmina ma swój profil w jakimkolwiek serwisie społecznościowym? (kryterium: ikonka na stronie głównej)
8. Czy istnieje galeria zdjęć na stronie?
9. Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych?
10. Czy na stronie znajdują się formularze dotyczące rejestracji działalności gospodarczej do pobrania lub jest możliwość wypełnienia wniosku on-line?
11. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z telefonami do poszczególnych wydziałów?
12. Czy strona jest estetyczna?
13. Czy nawigacja jest przyjazna użytkownikowi? (kryterium: liczba kliknięć w drodze do szukanych informacji i usystematyzowanie treści)

W drugiej części badania zostały wysłane e-maile w języku polskim i angielskim. E-maile w języku polskim zostały wysłane w okresie kwiecień-sierpień 2012r. W tych wiadomościach pytano o zachęty dla nowych inwestorów (treść maila w załączniku 7). W okresie maj-sierpień 2012r. wysyłano e-maile w języku angielskim (treść maila w załączniku 8). z prośbą o przedstawienie oferty inwestycyjnej. Przy doborze pytań w wiadomościach elektronicznych kierowano się między innymi istotnością uzyskania odpowiedzi dla inwestora oraz możliwością odpowiedniego ocenienia nadesłanej odpowiedzi.

Dla e-maili polskojęzycznych ankieta oceny zawierała następujące pytania:

1. Czy gmina odpowiedziała na zadane pytanie?
2. Czy gmina deklaruje, że przewiduje stosowanie jakichkolwiek zachęt inwestycyjnych?
3. Jakie zachęty inwestycyjne gmina oferuje (do wyboru wielokrotnego)
 - a) zwolnienie z podatku od nieruchomości
 - b) dofinansowanie zwrotne np.: pożyczki, dopłaty do oprocentowania pożyczek, kredytów
 - c) dofinansowanie sprzętu i szkoleń na zasadzie umów sponsorskich z gminą
 - d) preferencyjne warunki najmu lokali
 - e) rozszerzenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej

- f) utworzenie strefy działalności gospodarczej (innej niż SSE)
 - g) inne, jakie?
4. Czy w mailu podano dane kontaktowe do pracownika urzędu?
 5. Czy w mailu zaproszono, zachęcono lub wyrażono gotowość do osobistego spotkania?

Dla e-maili anglojęzycznych ankieta oceny zawierała następujące pytania:

1. Czy gmina odpowiedziała na zadane pytanie?
2. Czy przedstawiono oferty inwestycyjne? (albo podano link do nich)
3. Czy w mailu podano dane kontaktowe do pracownika urzędu?
4. Czy w mailu zaproszono, zachęcono lub wyrażono gotowość do osobistego spotkania?

1.4 Podsumowanie

Tegoroczne badanie jest największym w historii Koła. Za pomocą oceny stron internetowych i jakości odpowiedzi na pytania skierowane drogą elektroniczną oszacowano poziom obsługi potencjalnego inwestora w urzędach gmin. Do próby badawczej zostały wybrane gminy, które otrzymały ocenę A lub F w badaniu Instytutu Przedsiębiorstwa w 2010r. oraz wszystkie gminy z województwa mazowieckiego. Na podstawie tej próby skonstruowano dwa rankingi: ogólnopolski Gmina na 5! w oparciu o gminy klasy A wg PAI 2010 oraz województwa mazowieckiego w oparciu o wszystkie gminy niezależnie od klasy atrakcyjności inwestycyjnej.

2. Ocena stron internetowych (M. Troc)

2.1. Wstęp

Strona internetowa gminy odgrywa w dzisiejszych czasach bardzo ważną rolę. To właśnie za jej pomocą władze gminy mogą komunikować się z lokalną ludnością a także zamieszczać informacje przydatne dla interesantów. Często jest to pierwsza forma kontaktu potencjalnego inwestora z gminą, dlatego zespół badawczy Studenckiego Koła Naukowego Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych zdecydował się już kolejny raz na analizę witryn internetowych gmin.

W toku dyskusji wśród członków Studenckiego Koła Naukowego Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych zostało wybrane 13 czynników, które mają istotny wpływ na funkcjonalność strony internetowej z punktu widzenia potencjalnego inwestora. Kwestionariusz składał się z pytań TAK/NIE. Analizując witryny internetowe każdy badacz mógł dodawać własne komentarze i spostrzeżenia, co pozwoliło na jeszcze bardziej wnikliwą ocenę.

2.2. Wyniki badania w gminach klasy A

Pierwszym czynnikiem badanym przez zespół SKN PAR była obecność mapy serwisu. Pozwala ona zarówno wyszukiwarkom internetowym jak i odwiedzającym stronę sprawnie wyszukiwać treści w niej zawarte. Spośród stron internetowych 385 gmin należących do klasy A mapę posiadało 226, co stanowi 58,7% badanej populacji.

Drugie pytanie dotyczyło anglojęzycznej wersji strony. Zespół badawczy chciał w ten sposób sprawdzić przygotowanie gmin do współpracy z inwestorami zagranicznymi. Taką wersję strony posiadało ponad 53% gmin z kategorii A.

Trzecie pytanie dotyczyło istnienia wersji strony internetowej gminy w języku obcym, ale innym niż angielski. 155 z 385 (40,3%) badanych przez Zespół Badawczy witryn gmin spełniło to kryterium. Najczęściej występował język niemiecki, rzadziej francuski. W tej kategorii na

szczególne uznanie zasługuje graniczące z Niemcami województwo dolnośląskie. 57,5% gmin z tego województwa badanych przez Zespół SKN PAR posiadało obcojęzyczną wersję strony w języku innym niż angielski.

Czwartym czynnikiem badanym podczas audytu stron internetowych było przejrzyste i łatwe do odnalezienia miejsce usytuowania danych kontaktowych (stopki). W tej kategorii większość stron internetowych gmin klasy A (87,8%) wypadło pozytywnie.

Za bardzo ważny, podnoszący poziom funkcjonalności strony internetowej czynnik zespół badawczy uznał obecność wyszukiwarki informacji na stronie. Opcja „szukaj” pozwala na odnalezienie potrzebnych informacji bez znajomości architektury strony, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia inwestorów odwiedzających witrynę po raz pierwszy. Taką opcję posiadało 84,9% badanych przez zespół SKN PAR witryn gmin należących do klasy A.

Oceniano również częstotliwość dodawania aktualności na stronie internetowej gminy. Zespół badawczy sprawdzał, czy w ciągu ostatnich 10 dni pojawiły się nowe informacje w dziale aktualności. Częste aktualizacje stron internetowych stanowią atut analizowanych gmin. Gminy sklasyfikowane w klasie A osiągnęły ponadprzeciętne wyniki w tej kategorii. Aż 356 z 385 gmin, co stanowi 92,4% badanych jednostek samorządu terytorialnego, dodało informacje na swoje witryny internetowe w ciągu 10 dni. Kryterium to pełni dość istotną rolę dla potencjalnych inwestorów, świadczy bowiem o aktywności i zaangażowaniu władz gminy w informowanie zainteresowanych osób o podejmowanych działaniach. Może być także oznaką dobrej organizacji pracy, skoro w urzędzie pracuje osoba, która dba o aktualizację witryny.

Siódme kryterium dotyczyło istnienia profilu gminy na którymkolwiek z portali społecznościowych. Twierdzącą odpowiedź mogła uzyskać wyłącznie gmina, która informowała o tym fakcie na swojej stronie głównej. W tym kryterium pozytywnie wypadło 33,8% gmin klasy A.

Zespół badawczy uznał również, że dla potencjalnego inwestora ważne jest istnienie na stronie urzędu galerii zdjęć, prezentującej atuty gminy. Zdjęcia pełnią funkcję swoistej reklamy jednostki samorządu terytorialnego, mogą zachęcić do osobistych odwiedzin. Warto pamiętać, że przy wyborze najlepszego miejsca na inwestycję, w pierwszym etapie podejmowania decyzji lokalizacyjnej inwestor czerpie informacje w dużej części ze stron internetowych. W wielu przypadkach zachęcające są nie tylko czynniki takie jak lokalizacja lub dostęp do siły roboczej, ale także piękno krajobrazu czy unikalna atmosfera. Zdecydowana większość gmin klasy A ma tego świadomość, dlatego aż 90,9% z nich posiadało galerię zdjęć na swojej stronie internetowej.

Czynnikiem ściśle związanym z atrakcyjnością inwestycyjną gminy jest zamieszczenie na jej stronie internetowej informacji o wolnych terenach inwestycyjnych. Wartość tego wskaźnika w gminach należących do klasy A można uznać za zadowalającą; wynosi on 66,5%, 256 z 385 gmin zamieściło na swoich witrynach informację o wolnych terenach inwestycyjnych.

Badano ponadto czy na stronie znajdują się formularze dotyczące rejestracji działalności gospodarczej do pobrania lub czy jest możliwość wypełnienia wniosku on-line. Ich istnienie jest dla potencjalnego inwestora szczególnie istotne, gdyż wypełniając je w domu może to zrobić bez pośpiechu. Usprawnia to także pracę urzędu gminy, ponieważ obsługa interesanta, który ma ze sobą już wypełniony formularz trwa o wiele krócej. 167 z 385 gmin wypadło w tej kategorii pozytywnie, co stanowi 43,4% badanej populacji.

Jedenastym z badanych czynników było zamieszczenie na stronie internetowej urzędu gminy jego struktury organizacyjnej wraz z telefonami do poszczególnych wydziałów. Takie informacje są niezwykle istotne, dany inwestor może bowiem zadzwonić bezpośrednio do odpowiedniej osoby w celu uzyskania dokładnych informacji. Zamieściło je na swoich witrynach 80% badanych gmin.

Następne pytanie dotyczyło estetyki strony. Pod tym względem 88,6% gmin wypadło pozytywnie. Jako ostatni czynnik zespół SKN PAR badał to, czy nawigacja na stronie jest

przyjazna użytkownikowi. Było to oceniane na podstawie ilości kliknięć w celu odnalezienia potrzebnej informacji. Pozytywne oceny otrzymało w tej kategorii 86,7% gmin klasy A.

2.3. Wyniki badania w gminach klasy F

Biorąc pod uwagę pierwszy z badanych przez zespół SKN PAR czynników, gminy należące do klasy F zostały ocenione dosyć słabo. Zaledwie 84 z 297 (28,2%) analizowanych witryn posiadało w tym przypadku mapę serwisu. Jeszcze gorsze rezultaty są osiągane przez gminy należące do klasy F w przypadku drugiego kryterium. Pracownicy urzędów gmin bardzo często nie zdają sobie sprawy, jak ważne jest istnienie angielskojęzycznej wersji strony internetowej. Posiadała ją zaledwie 45 gmin, co stanowi 15% populacji. Świadczy to o tym, że większość gmin z klasy F jest słabo przygotowana do współpracy z inwestorami zagranicznymi.

Tylko 24 z 297 gmin posiadało wersję strony w języku obcym, ale innym niż angielski. Należy jednak dodać, że wiele z tych witryn zawierało jedynie opcję tłumaczenia na wiele języków za pomocą tłumacza Google. Dużo lepiej strony internetowe gmin z klasy F wypadają względem kryterium czwartego. Usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia dane kontaktowe posiadało prawie 90% witryn. Podczas badania, czy na stronie internetowej danej gminy istnieje opcja wyszukiwania informacji, zespół SKN PAR stwierdził, że ponad połowa witryn gmin klasy F posiada taką opcję. Pozytywnie w tej kategorii zostało ocenionych 175 z 297 (58,9% badanej grupy).

Strony internetowe gmin z klasy F są niestety dosyć rzadko aktualizowane. Tylko 58,5% tych gmin dodało aktualności na swojej witrynie w ciągu ostatnich 10 dni przed datą oceny. Sytuacja ta wymaga zmiany, gdyż nieaktualizowana strona internetowa świadczy o lekceważeniu przez urząd gminy jej mieszkańców i interesantów a także o złej organizacji pracy w urzędzie. Niezwykle słabo gminy klasy F wypadły w kryterium siódmym, gdzie zespół badał czy gmina posiada profil na jakimkolwiek serwisie społecznościowym. Taki profil posiadało jedynie 14 gmin. Na wyróżnienie zasługuje gmina Opatowiec w województwie świętokrzyskim, która posiada profile w aż pięciu różnych portalach społecznościowych. Liczba gmin, która posiadała na swojej witrynie galerię zdjęć wyniosła 225 z 297 (75,7%). Jak wcześniej wspomniano, galeria zdjęć na stronie internetowej odgrywa ważną rolę. Fotografie mogą zachęcić inwestorów do zakładania swojej działalności w danym miejscu. Z tego powodu wszystkie gminy powinny zatroszczyć się o to, by ich witryna posiadała galerię zdjęć.

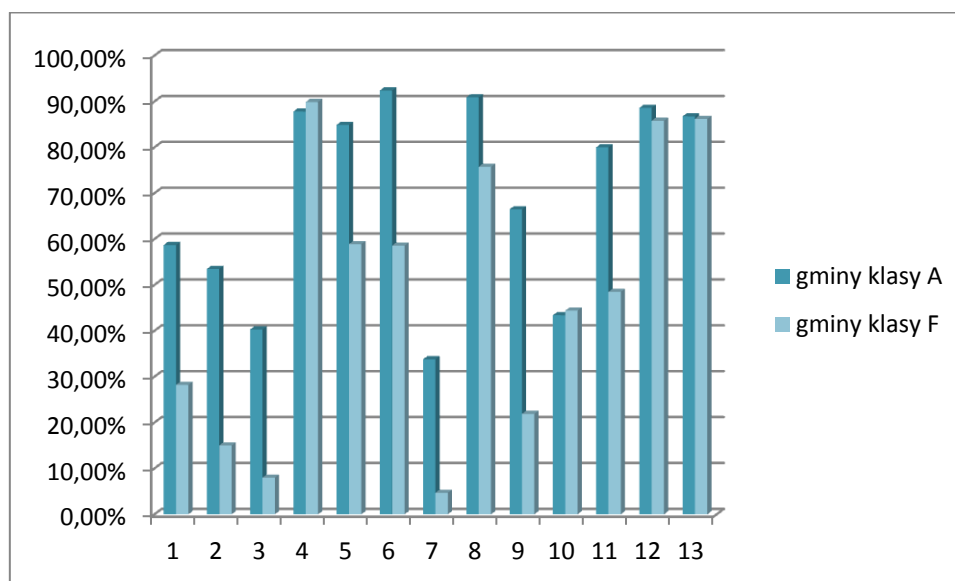
Jedynie 21,9% gmin klasy F zamieszcza na swoich stronach internetowych informacje o wolnych terenach inwestycyjnych. Zdaniem Zespołu Badawczego badany wskaźnik wymaga zdecydowanej poprawy. Odsetek gmin, które zamieszczają na swoich witrynach formularze dotyczące rejestracji działalności gospodarczej wynosi w przypadku gmin klasy F 44,4%, jest więc on dosyć niski. Mniej niż połowa gmin klasy F zamieściła na swoich witrynach strukturę organizacyjną urzędu gminy wraz z telefonami do poszczególnych wydziałów. Odsetek ten wyniósł 48,5%. W przypadku dwóch ostatnich kryteriów badanych przez zespół SKN PAR, a mianowicie estetykę strony i przyjazną użytkownikowi nawigacją, gminy klasy F wypadają pozytywnie. 255 z 297 (85,8%) witryn gmin klasy F zespół uznał za estetyczne, w ostatnim kryterium pozytywnie wypadło 86,2% gmin.

2.4. Analiza porównawcza wyników gmin z kategorii A oraz F

Porównując procentową liczbę gmin klas A i F, których strony internetowe wypadły pozytywnie w każdym z 13 analizowanych przez zespół SKN PAR kryteriów, łatwo zauważyć, że pod niektórymi względami witryny gmin klasy F wypadają gorzej niż te klasy A. Największą dysproporcję można zauważyć w przypadku obcojęzycznej wersji strony, profilu gminy w serwisach społecznościowych i informacjach o wolnych terenach inwestycyjnych. Wersję anglojęzyczną posiadała ponad połowa witryn gmin klasy A, podczas gdy jedynie 15% gmin

klasy F wypadło w tej kategorii pozytywnie. Jeszcze gorzej jest w przypadku tłumaczenia strony na inne języki obce; w tej kategorii w przypadku gmin klasy F wynik jest osiem razy gorszy niż w przypadku gmin klasy A. Gminy klasy F powinny zadbać o to, by posiadać także obcojęzyczne wersje strony, w dzisiejszych czasach jest to bowiem bardzo ważne. Inwestor z zagranicy, poszukując odpowiedniej lokalizacji, sprawdza w pierwszej kolejności strony internetowe. Nawet, jeśli dana gmina posiada interesujące go tereny a nie ma witryny w języku obcym, inwestycja nie dojdzie do skutku. Analizując witryny, Zespół Badawczy zauważył, że niektóre gminy posiadają witryny w nawet sześciu językach (poza angielskim) - są to m.in. gminy Wieliczka i Wągrowiec. Na stronach internetowych gmin klasy F rzadziej jest podana struktura organizacyjna urzędu gminy wraz z telefonami do poszczególnych wydziałów, są one rzadziej aktualizowane, mniej z nich posiada wyszukiwarki informacji i galerie zdjęć.

Rysunek 2. Ocena witryn internetowych



Legenda: 1.Czy strona posiada "mapę serwisu"?, 2.Czy istnieje wersja anglojęzyczna?, 3.Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?, 4.Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?, 5.Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie?, 6.Czy w ciągu ostatnich 10 dni dodano coś do aktualności?, 7.Czy gmina ma swój profil w jakimkolwiek serwisie społecznościowym? (ikonka na stronie głównej), 8.Czy istnieje galeria zdjęć na stronie?, 9.Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych?, 10.Czy na stronie znajdują się formularze dotyczące rejestracji działalności gospodarczej do pobrania (tudzież jest możliwość wypełnienia wniosku on-line)?, 11.Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z telefonami do poszczególnych wydziałów?, 12.Czy strona jest estetyczna?, 13.Czy nawigacja jest przyjazna użytkownikowi? (ocena na podstawie liczby kliknięć i usystematyzowania treści)

Źródło: opracowanie własne

W pytaniu czwartym gminy klasy F osiągnęły nieznacznie lepsze rezultaty niż jednostki samorządu terytorialnego sklasyfikowane w klasie A. W zdecydowanej większości witryn gmin z obu analizowanych klas dane kontaktowe (stopka) były usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia. Jeśli chodzi o obecność na stronie formularzy dotyczących rejestracji działalności gospodarczej obie kategorie jednostek samorządu terytorialnego wypadły porównywalnie. Takie formularze posiadało nieco ponad 40% z nich. Wynik ten wymaga jednak znacznej poprawy. Obie klasy gmin oceniono też podobnie pod względem estetyki strony i przyjaznej użytkownikowi nawigacji.

2.5. Najlepsze praktyki i rekomendacje

Mocną stroną analizowanych witryn internetowych zarówno gmin klasy A jak i F jest zdecydowanie zamieszczenie danych kontaktowych w miejscu łatwym do odnalezienia. Większość gmin wypada pozytywnie także w dwóch ostatnich pytaniach, w których chodziło o estetykę strony i przyjazną użytkownikowi nawigację. Pamiętać jednak należy, że, mimo iż

zespół SKN PAR starał się zachować obiektywność, różne osoby różnie mogą postrzegać estetykę i mogą mieć różnorakie preferencje co do nawigacji strony.

Wśród gmin klasy F najlepiej wypadły witryny internetowe gmin Wodynie (woj. mazowieckie), Sokołów Podlaski, Kozłowo (woj. warmińsko-mazurskie) i Lubycza Królewska (woj. lubelskie). Wśród gmin klasy A na uznanie zasłużyły gminy Kraków, Legnica, Bydgoszcz, Gdynia, Piła, Zgorzelec, Legnica, Aleksandrów Łódzki, Gliwice i Piekary Śląskie, które we wszystkich kategoriach wypadły pozytywnie. Wyżej wymienione portale internetowe wyróżniały się chociażby posiadaniem licznych wersji językowych, obecnością na portalach społecznościowych (Nasza-klasa, Facebook, Tweeter) oraz nieprzeciętną estetyką.

W przypadku innych czynników godne polecenia jest między innymi posiadanie przez strony internetowe niektórych gmin wersji dla słabo widzących, interaktywnej mapy gminy, a także elektroniczne biuro obsługi interesanta (Piława Górna, Radom, Lębork, Ustka, Władysławowo, Sopot, Platerów, Stara Kornica, Puławy, Toruń, Kędzierzyn-Koźle).

3. Ocena mailingowa gmin klasy A i F (M. Bonclawek)

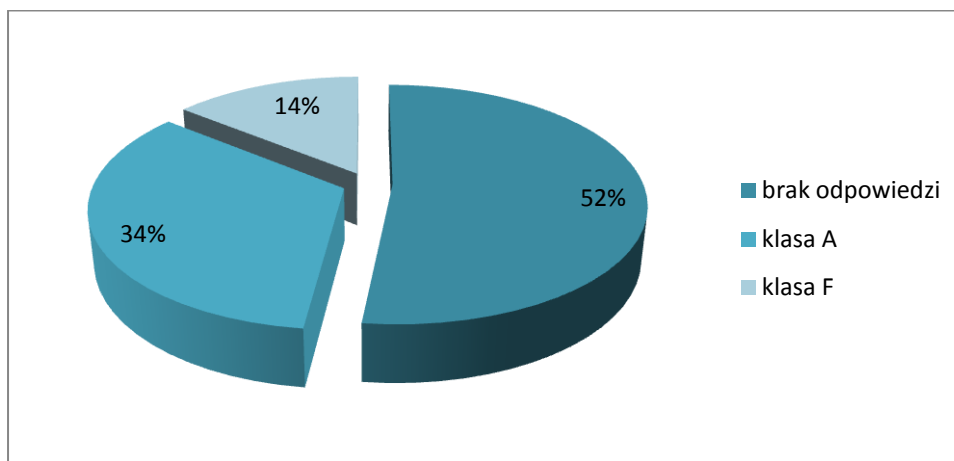
3.1. Wstęp

Wzorem lat poprzednich bardzo istotną częścią badania Studenckiego Koła Naukowego Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych była ocena jakości obsługi interesantów poprzez pocztę elektroniczną, gdyż ta metoda kontaktu w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu. Wysłanie e-maila jest najszybszym a zarazem najprostszym sposobem na nawiązanie pierwszego kontaktu z władzami jednostki terytorialnej. Zespół Badawczy wyraża przekonanie, że odpowiedź na zapytanie drogą elektroniczną ma wpływ na decyzję podejmowaną przez potencjalnego inwestora. Z tego powodu zespół badawczy SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych corocznie przeprowadza badanie jakości obsługi interesantów drogą elektroniczną.

Aby gmina mogła osiągnąć ponadnormatywny stopień rozwoju powinna pozyskiwać kapitał zarówno wśród lokalnych jak i międzynarodowych inwestorów. Dlatego do każdej z badanych jednostek samorządu terytorialnego zostały wysłane wiadomości e-mail w języku polskim i angielskim.

3.2. Wyniki oceny jakości korespondencji mailowej w języku polskim

Podczas tegorocznego badania SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych zostały wysłane wiadomości do 682 gmin (385 z klasy A oraz 297 klasy F, ocena odpowiedzi gmin mazowieckich została zawarta w rozdziale 5.). Liczba nadesłanych odpowiedzi wydaje się być niska. Ogółem Zespół Badawczy uzyskał 328 wiadomości zwrotne. Stanowi to jedynie 48,09% całości. Jeśli chodzi o gminy klasy A spośród 385 wysłanych maili z odpowiedzią spotkało się 231 (60,00%). W przypadku gmin klasy F odpowiedzi nadesłało 97 spośród 297 (32,66%). Sytuację została zobrazowana na wykresie 1.

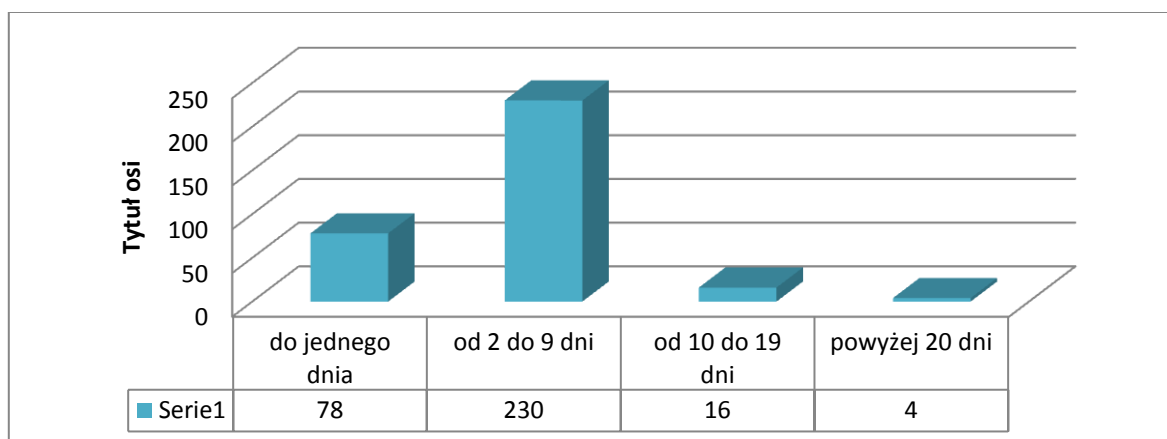
Rysunek 3. Liczba odpowiedzi na korespondencję w języku polskim

Źródło: opracowanie własne

Niedopuszczalne jest, aby co druga wiadomość nadsyłana do urzędu przez interesanta pozostała bez jakiegokolwiek odpowiedzi. Taka sytuacja jest naganna. Urzędy gmin powinny dołożyć wszelkich starań, aby każdy mail spotykał się z szybką i konkretną odpowiedzią.

Kolejnym ważnym badanym aspektem jest czas nadsyłanych odpowiedzi. Jak wyraźnie widać z powyższego wykresu utrzymana jest prawidłowość obserwowana przez nasz Zespół Badawczy od dwóch lat, a mianowicie: jeśli gmina odpowiadała na email czyniła to w krótkim okresie czasu.

Na wyróżnienie zasługuje 15 urzędów, które odesłały wiadomość jeszcze tego samego dnia (*Lubartów, Lublin, Łowicz, Brzesko, Głogów Małopolski, Krosno, Słupsk, Pruszcz Gdański, Rydułtowy, Szczecin, Jabłoń, Ulan-Majorat, Świercze, Cisek, Szudziałowo*). Z drugiej jednak strony uważamy, iż taka sytuacja powinna być czymś naturalnym, a nie wyjątkiem wartym pochwały. Ideą kontaktu drogą elektroniczną jest jego szybkość i możliwość uzyskania natychmiastowej odpowiedzi.

Rysunek 4. Czas odpowiedzi na korespondencję w języku polskim

Źródło: opracowanie własne.

Za optymalny został uznany okres 3 dni. Takim wynikiem pochwalić się może 166 urzędów. Nie jest to oczywiście jedyny aspekt brany pod uwagę przez potencjalnego inwestora, a zarazem przez SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych. Równie ważna jest merytoryczna zawartość wiadomości.

Tabela 3. Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim

Odsetek gmin, które:	Ogółem	Klasa A	Klasa F
Odpowiedziały na zadane pytanie	44,72%	57,40%	28,28%
Deklarują posiadanie zachęt inwestycyjnych	25,66%	37,92%	9,76%
Podają dane kontaktowe do urzędnika	22,87%	34,55%	7,74%
Zaprosiły do osobistego kontaktu	7,33%	11,17%	2,36%

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższej tabeli można wnioskować, iż mniej niż połowa urzędów odpowiedziała na zadane przez potencjalnego interesanta pytanie. Oznacza to, że tylko 45% wysłanych maili skutkowało otrzymaniem informacji użytecznej dla nadawcy. Inwestor wysyłając zapytanie do gminy oczekuje konkretnej i zwięzłej odpowiedzi. Jednak spośród 328 otrzymanych maili 305 zawiera odpowiedź na zadane pytanie (92,99% odesłanych maili zawiera odpowiedź na postawione pytanie). Z otrzymanych wyników można wnioskować, iż jeśli potencjalny inwestor otrzymywał wiadomość zwrotną, w zdecydowanej większości przypadków uzyskiwał oczekiwaną odpowiedź.

Niezwykle ważnym aspektem jest możliwość uzyskania danych kontaktowych do osoby odpowiedzialnej za rozwój regionu i inwestycje. Posiadanie konkretnych informacji zdecydowanie skraca czas i ułatwia współpracę między urzędem a patentem. Dlatego też zespół badawczy SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych ocenił zawarte w mailu dane kontaktowe do odpowiednich urzędników. Jak wynika z badania jedynie w 23% przypadków potencjalny inwestor otrzymał w odpowiedzi na swojego maila niezbędne dane.

Najskuteczniejszą formą kontaktu jest spotkanie urzędnika z interesantem. Uprzejmym i oczekiwanym gestem jest uzyskanie zaproszenia władz gminy do urzędu i zachęcenie do osobistego spotkania. W efekcie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że jedynie nieliczne jednostki są tego faktu świadome i zapraszają patentów na osobiste spotkania w trakcie, których ustalone zostaną wszelkie szczegóły dotyczące możliwej współpracy (*Osielsko, Inowrocław, Barcin, Wąbrzeźno, Łęczna, Piotrków Trybunalski, Skierniewice, Olkusz, Zator, Gorlice, Ostrołęka, Podkowa Leśna, Legionowo, Serock, Sulejówek, Kędzierzyn-Koźle, Prudnik, Leżajsk, Gorzyce, Tarnobrzeg, Chojnice, Łęborg, Słupsk, Sopot, Goczałkowice-Zdrój, Bieruń, Bytom, Chorzów, Katowice, Mysłowice, Zabrze, Jastrzębie-Zdrój, Żory, Lubawa, Mrągowo, Czarnków, Piła, Pobiedziska, Wolsztyn, Krotoszyn, Dobra (Szczecińska), Police, Wałcz, Milanów, Mircze, Bedno, Szulborze Wielkie, Fredropol, Lubnice, Chodów*).

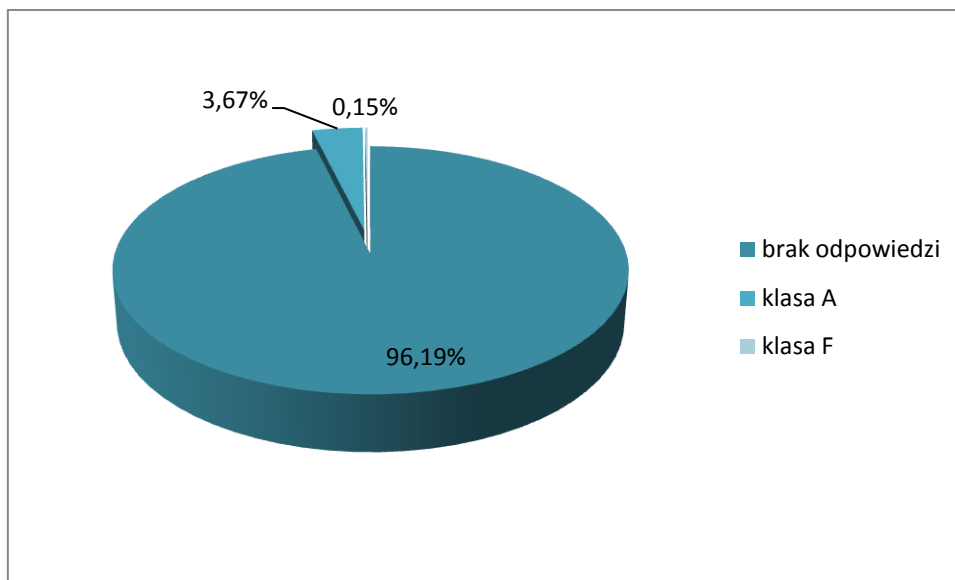
Gminy oferowały szeroki wachlarz zachęt dla osób chcących otworzyć własną działalność. Najwięcej, bo 131 urzędów proponuje zwolnienie z podatku od nieruchomości. 6 gmin oferuje różne typy dofinansowań zwrotnych jak np. pożyczki. 7 urzędów zapewnia dofinansowanie sprzętu i szkoleń na zasadzie umów sponsorskich z gminą. Preferencyjne warunki najmu lokali proponuje 5 gmin. Pięć gmin objętych jest rozszerzeniem Specjalnej Strefy Ekonomicznej. 2 urzędy zaproponowały interesantom utworzenie specjalnej strefy działalności gospodarczej innej niż SSE. Inne formy pomocy oraz zachęt oferuje 60 urzędów.

Na szczególne wyróżnienie w badaniu odpowiedzi na maile w języku polskim zasługują gminy *Inowrocław, Wąbrzeźno, Łęczna, Piotrków Trybunalski, Skierniewice, Mrągowo, Lubnice* - nie tylko odpowiedź została nadesłana w ciągu jednego dnia, a ponadto zawierała wszelkie niezbędne informacje. Interesant otrzymał również zaproszenie do osobistego spotkania i omówienia wszelkich kwestii. Wszystkie wymienione w tym akapicie gminy zasługują na pochwałę i powinny stanowić przykład dla pozostałych urzędów. Wybrane, wzorowe odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 1.

3.3. Wyniki oceny jakości korespondencji mailowej w języku angielskim

Podobnie jak w przypadku maili w języku polskim do 682 urzędów gmin zostały wysłane wiadomości po angielsku. Miało to na celu sprawdzenie przystosowania gmin do obsługi zagranicznych inwestorów. Wyniki tego badania przedstawia poniższy wykres.

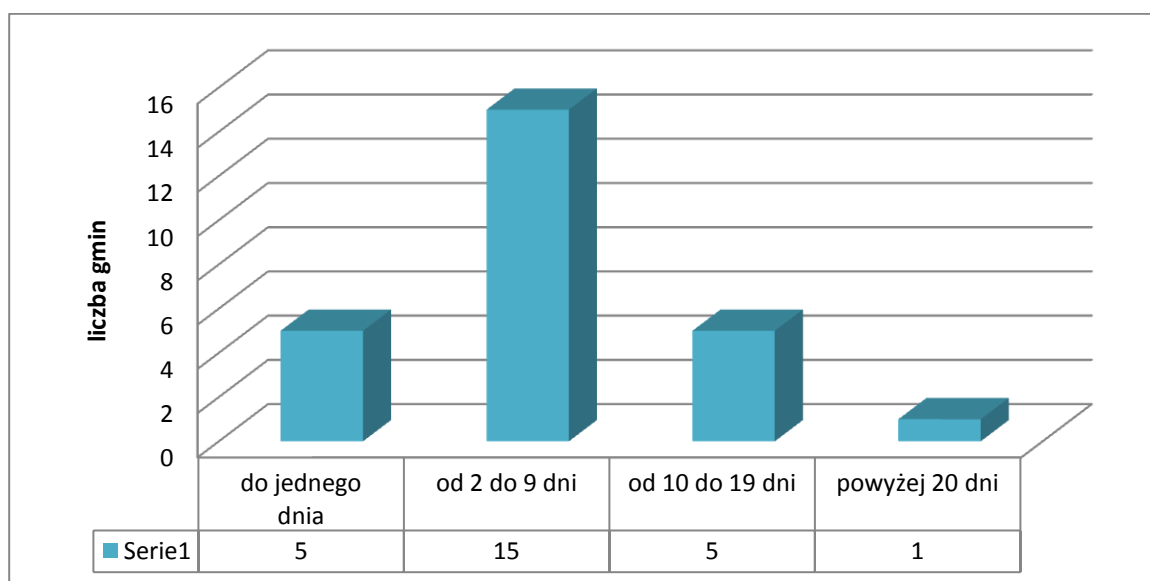
Rysunek 5. Liczba odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim



Źródło: opracowanie własne.

Powyższy wykres wyraźnie obrazuje dramatyczną sytuację dotyczącą kontaktu z zagranicznym interesantem. Jedynie 26 gmin nadesłało maile zwrotne. Świadczy to o bardzo słabym przygotowaniu jednostek terytorialnych do obsługi anglojęzycznych. Zeszłoroczne wyniki były zbliżone (2,7% badanych gmin nadesłało odpowiedzi). Oznacza to, że urzędy jednostek samorządu terytorialnego w niewystarczającym stopniu zabiegają o pozyskanie zagranicznego kapitału.

Rysunek 6. Czas odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim



Źródło: opracowanie własne.

Wykres czasu uzyskania odpowiedzi kształtuje się bardzo podobnie jak w przypadku maili nadsyłanych w języku polskim. Jedynie w jednym przypadku na odpowiedź trzeba było czekać dłużej niż 20 dni. Średni czas oczekiwania na odpowiedź wyniósł około 6 dni. W przypadku wiadomości po polsku średni czas wynosił 4 dni, zatem na korespondencję obcojęzyczną odpowiedź nadsyłana jest nie tylko rzadziej, ale również z większym opóźnieniem.

Tabela 4. Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim

Odsetek gmin, które:	Ogółem	Klasa A	Klasa F
Odpowiedziały na zadane pytanie	2,05%	3,64%	0,00%
Przedstawiły oferty inwestycyjne	1,76%	3,12%	0,00%
Podaly dane kontaktowe do urzędnika	2,93%	5,19%	0,00%
Zaprosiły do osobistego kontaktu	1,47%	2,60%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższej tabeli wynika, iż jedynie 2% wysłanych maili w języku angielskim poskutkowało odpowiedzią na postawione pytanie, a zatem posiadała merytoryczną wartość dla odbiorcy.

Dokładne dane adresowe zostały podane w większości odesłanych maili. Świadczy to o tym, iż urzędowi zależy na sprawnym i bezproblemowym kontakcie z interesantem (jeśli taki kontakt zostaje nawiązany). Być może jest to próba uniknięcia sytuacji, kiedy wiadomość otrzyma osoba nieposługująca się językiem angielskim, przez co mail mógłby zostać zignorowany.

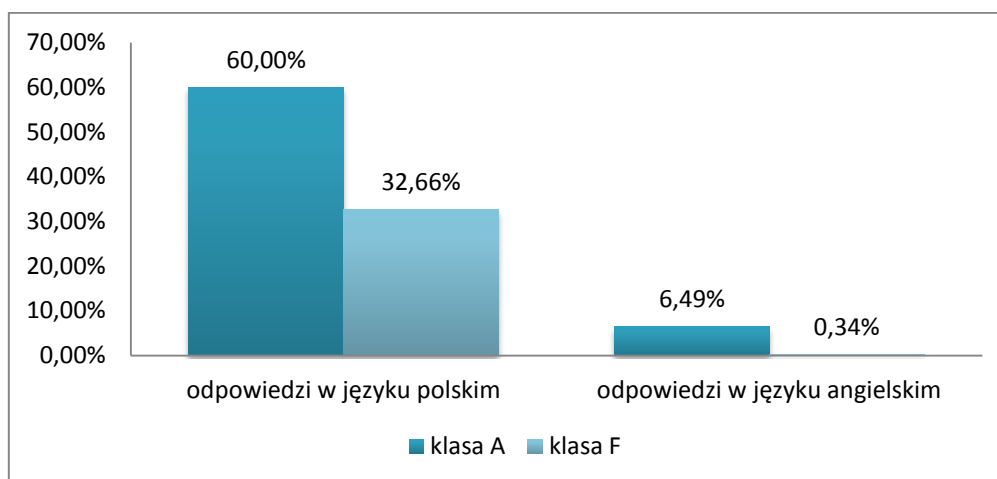
Spośród urzędów, które odpowiedziały na maila niemal 40% zachęciło inwestora do osobistego spotkania na terenie gminy. Oznacza to, że 4 na 10 gmin (które odpowiedziały na maila) jest w stanie obsłużyć interesanta zza granicy. Niestety, jeżeli weźmiemy pod uwagę całą badaną grupę jedynie 1,47% urzędów jest w stanie pomóc obcojęzycznemu petentowi na terenie swojej placówki. Wynik ten jest niepokojąco niski.

Na wyróżnienie zasługują gmina *Kraków*. Wyżej wymieniony urząd nadesłał odpowiedź w ciągu jednego dnia, a także otrzymał maksymalną liczbę punktów za treść badanego maila. Wzorowe wiadomości znajdują się w aneksie nr 2.

3.4. Porównanie wyników badania gmin klasy A oraz F

Tegorocznemu badaniu SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych podlegały 385 gminy z klasy A oraz 297 gmin klasy F. Ta część raportu ma na celu zaprezentowanie różnic pomiędzy jakością odpowiedzi mailowych nadsyłanych przez gminy, które uzyskały najniższą oraz najwyższą klasę Atrakcyjności Inwestycyjnej w badaniu Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Rysunek 7. Porównanie odpowiedzi na maile w języku polskim i angielskim w gminach klasy A oraz klasy F



Źródło: opracowanie własne.

Na wiadomości w języku polskim odpowiedziało 231 gmin z najwyższej klasy, zaś w przypadku klasy F maile nadesłało 97 gmin. Jak widać gminy klasy A uzyskały wyższy wynik (60%) niż cała badana grupa (48%). Sytuacja wygląda odwrotnie w przypadku gmin najniższej klasy. 33% nadesłanych odpowiedzi na wysłane maile to wynik o wiele niższy niż dla całej j badanej populacji.

Jakość badanych maili została przedstawiona w tabeli 5. Można z niej wywnioskować, że gminy z najwyższej klasy udzielały zdecydowanie lepszych i pełniejszych odpowiedzi w każdej badanej kwestii aniżeli jednostki samorządu terytorialnego zakwalifikowane do klasy F.

Tabela 5. Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim porównanie gmin klasy A i F

Odsetek gmin, które:	Klasa A	Klasa F
Odpowiedziały na zadane pytanie	57,40%	28,28%
Deklarują posiadanie zachęt inwestycyjnych	37,92%	9,76%
Podają dane kontaktowe do urzędnika	34,55%	7,74%
Zaprosiły do osobistego kontaktu	11,17%	2,36%

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę maile w języku angielskim odpowiedź nadesłała jedynie jedna gmina z kat. F. Wynik na poziomie 0,34% jest znacznie niższy od uzyskanego przez całą badaną populację (3,19%). Sytuacja odwrotna wystąpiła w przypadku gmin klasy A- wynik 6,49% jest prawie dwukrotnie wyższy niż średni wynik uzyskany przez wszystkie badane gminy.

Tabela 6. Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim (A/F)

Odsetek gmin, które:	Klasa A	Klasa F
Odpowiedziały na zadane pytanie	3,64%	0,00%
Przedstawiły oferty inwestycyjne	3,12%	0,00%
Podają dane kontaktowe do urzędnika	5,19%	0,00%
Zaprosiły do osobistego kontaktu	2,60%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela przedstawiona powyżej wyraźnie obrazuje tragiczną wręcz sytuację gmin klasy F. Sytuacja ma się nieco lepiej w przypadku gmin klasy A, jednak tutaj również wyniki są bardzo niskie.

3.4. Wnioski

Podsumowując można wysnuć wniosek, iż po upływie roku od poprzedniego badania urzędnicy wciąż zbyt małą wagę przywiązują do korespondencji elektronicznej z petentem. Czas odpowiedzi na maile wciąż jest za długi, niedopuszczalne jest, aby czekać na odpowiedź ponad 10 dni. Uważamy, że czas optymalny to 3 dni robocze. Jest to wystarczająca ilość czasu, aby przygotować merytorycznie wartościową odpowiedź i w razie potrzeby przetłumaczyć ją na język obcy. 52% urzędów w żaden sposób nie zareagowało na maila w języku polskim, zaś aż 96% wiadomości w języku angielskim nie otrzymało jakiegokolwiek odpowiedzi. Taki stan rzeczy jest niedopuszczalny, oznacza, iż kontakt drogą elektroniczną wciąż jest uważany jako mniej istotny i nieprzykładana jest do niego należyta staranność i uwaga. Takie podejście w połączeniu ze stosunkowo niską jakością przysyłanych maili może skutecznie zniechęcić interesanta do zainteresowania ulokowaniem kapitału w danej jednostce samorządu terytorialnego. A powinno być dokładnie odwrotnie, wiadomość elektroniczna powinna zachęcić petenta do odwiedzenia i dokładniejszego zainteresowania gminą i jej ofertą.

3.5. Rekomendacje

Podobnie jak w zeszłym roku badanie jakości korespondencji elektronicznej wykazało konieczną poprawę podejścia urzędów do kontaktu mailowego. Dlatego też zespół badawczy SKN Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych sugeruje wprowadzenia następujących zmian:

1. Przywiązywanie przez urzędników zdecydowanie większej wagi do kontaktu drogą elektroniczną. W wielu przypadkach jest to pierwszy etap kontaktu interesanta z urzędem. Jeśli jakość takiej obsługi jest niewystarczająca petent może zostać zniechęcony, a wręcz odstraszyony od danej jednostki terytorialnej. Sugerujemy, aby skrzynka elektroniczna była sprawdzana co najmniej dwa razy dziennie, a odpowiedzi na maile od interesantów sporządzane jak najszybciej. Świadczy to o poważnym podejściu i szacunku do interesanta.
2. Poprawa jakości merytorycznej nadsyłanych wiadomości. Niedopuszczalne jest, aby mail napisany był lakonicznie, bez zachowania podstawowych zasad ortografii czy interpunkcji, a co gorsza nie zawierał jasnej i klarownej odpowiedzi na postawione przez interesanta pytanie.
3. Umieszczanie w każdej wiadomości danych kontaktowych do osoby odpowiedzialnej za prowadzenie danej sprawy. Ułatwia to kontakt, a także czyni go szybszym.
4. Zatrudnienie urzędników posługujących się przynajmniej jednym językiem obcym (angielskim). W dzisiejszych czasach, w dobie „globalnej wioski” niedopuszczalne jest, aby interesant nie mógł pokonać bariery językowej. W interesie gminy jest, aby taki inwestor został należycie potraktowany i uzyskał oczekiwaną odpowiedź.
5. Sugerujemy, aby zachęcać interesantów do osobistego spotkania (również tych zagranicznych). Skraca to dystans pomiędzy petentem a urzędem i sprawia, że współpraca przebiega w bardziej przyjaznych dla obu stron warunkach.

4. Ranking gmin (M. Czernecki)

4.1. Wprowadzenie

Celem rozdziału jest weryfikacja poziomu obsługi inwestora przez jednostki samorządu terytorialnego. Gminy, które zostały zakwalifikowane do klasy „A” 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 tytułu Gmina na 5!

4.2. Wybór zmiennych do rankingu

Do stworzenia rankingu gmin zostały wybrane najważniejsze spośród danych, które zostały zebrane dla wszystkich jednostek samorządu terytorialnego. Zostały one podzielone na grupy kategorii:

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

Uznano, że najważniejsze znaczenie dla inwestora ma jego pierwsze wrażenie odnośnie gminy, dlatego najwięcej punktów przyznano ocenie witryn internetowych (łącznie 10 punktów). Za pozostałe kategorie gmina mogła otrzymać maksymalnie po 5 punktów.

Do ocenienia stron internetowych gmin zostały wykorzystane tylko kryteria obiektywne, które były oceniane binarnie. Jeżeli dany element występował w badanej witrynie, to gmina otrzymywała punkt, w przeciwnym wypadku nie otrzymywała żadnego. Do tej kategorii zostały włączone wszystkie pytania, które zależały jedynie od strony internetowej. Ocenę jednostek samorządu terytorialnego oceniano za pomocą wskaźników i punktacji przedstawionych w tabeli 7.

Tabela 7. Kryteria oceny witryn internetowych.

Kryterium oceny witryn internetowych	Punkty
1. Czy strona posiada "mapę serwisu"?	0,5
2. Czy istnieje wersja anglojęzyczna?	0,5
3. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?	0,5
4. Czy dane kontaktowe (stopka) są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia?	0,5
5. Czy istnieje opcja wyszukiwania informacji na stronie?	0,5
6. Czy w ciągu ostatnich 10 dni dodano coś do aktualności?	1
7. Czy gmina ma swój profil w jakimkolwiek serwisie społecznościowym? (ikonka na stronie głównej)	1
8. Czy istnieje galeria zdjęć na stronie?	1
9. Czy na stronie znajduje się informacja o wolnych terenach inwestycyjnych?	1
10. Czy na stronie znajdują się formularze dotyczące rejestracji działalności gospodarczej do pobrania (tudzież jest możliwość wypełnienia wniosku on-line)?	1
11. Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z telefonami do poszczególnych wydziałów?	1
12. Czy strona jest estetyczna?	1
13. Czy nawigacja jest przyjazna użytkownikowi? (ocena na podstawie liczby kliknięć i usystematyzowania treści)	0,5

Źródło: Opracowanie własne.

Drugą kategorią do tworzenia rankingu były odpowiedzi gmin na maile w języku polskim, za którą jednostki samorządu terytorialnego mogły uzyskać maksymalnie 5 punktów. Jako najważniejsze analizowane kryterium została wybrana przez Zespół Badawczy data otrzymania odpowiedzi. Jeśli gmina odpowiedziała w okresie poniżej 10 dni roboczych, badana jednostka samorządu terytorialnego otrzymywała dwa punkty. Gdy odpowiedź została nadesłana do 20 dni roboczych, to przyznawano gminie 1 punkt, a gdy później 0,5. Pozostałe pytania były kryteriami binarnymi i dotyczyły treści wiadomości. Spośród przebadanych zmiennych zostały wybrane kategorie, które mają charakter informacyjny (pytanie 2) oraz budują pozytywny wizerunek gminy w oczach przedsiębiorcy (pytania 3,4).

Tabela 8. Kryteria oceny odpowiedzi gmin na maile w języku polskim.

Pytanie	Punktacja
Czas udzielenia odpowiedzi	2 – 10 dni roboczych i krócej 1 – 11-20 dni roboczych 0,5 – powyżej 21 dni roboczych 0 – brak odpowiedzi
Czy gmina udzieliła odpowiedzi na zadane pytanie?	1 – tak, 0 – nie
Czy w mailu podano dane kontaktowe do pracownika?	1 – tak, 0 – nie
Czy w mailu zaproszono, zachęcono lub wyrażono gotowość do osobistego spotkania?	1 – tak, 0 – nie

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnią kategorią, na podstawie której zostały zakwalifikowane do uzyskania dyplomu Gmina na 5! była ocena odpowiedzi gmin w języku angielskim. Analogicznie jak w przypadku odpowiedzi na maile w języku polskim można było uzyskać maksymalnie 5 punktów w tej kategorii. Odpowiedzi gmin w języku angielskich były oceniane według innej skali niż odpowiedzi w języku polskim. Przyczynę zróżnicowania kryteriów oceny odpowiedzi mailowych stanowi inna treść wysyłanej wiadomości. Przede wszystkim zostało docenione otrzymanie odpowiedzi. Pozostałe kategorie miały charakter obiektywny. Do stworzenia rankingu zostały wybrane wszystkie przebadane zmienne z tej kategorii.

Tabela 9. Kryteria oceny odpowiedzi gmin na maile w języku angielskim

Pytania	Punktacja
Czy gmina przesłała odpowiedź?	2 – 10 dni roboczych i krócej 1 – 11-20 dni roboczych 0,5 – powyżej 21 dni roboczych 0 – brak odpowiedzi
Czy gmina udzieliła odpowiedzi na zadane pytanie?	1 – tak 0 – nie
Czy w mailu podano dane kontaktowe do pracownika?	1 – tak 0 – nie
Czy w mailu zaproszono, zachęcono lub wyrażono gotowość do osobistego spotkania?	1 – tak 0 – nie

Źródło: Opracowanie własne.

4.3. Ranking Gmina na 5!

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

- > Atrakcyjność inwestycyjna gminy w badaniu Instytutu Przedsiębiorczości została oceniona na klasę „A”.
- > W badaniu urzędów gmina osiągnęła ponadprzeciętne wyniki wobec pozostałych gmin sklasyfikowanych w klasie „A”. Oznacza to, że sumaryczna ocena wyróżnionej gminy była wyższa aniżeli suma średniej i odchylenia standardowego uzyskanego w klasie A. W badaniu uzyskane wartości wyniosły odpowiednio 8,95 oraz 2,43. Jeżeli uzyskany przez gminę wynik był wyższy aniżeli 11,38, to gmina została wyróżniona dyplomem Gminy na 5!

Najwyższą sumaryczną ocenę uzyskały Kraków oraz Bydgoszcz, zdobywając po 92,5% maksymalnej liczby punktów. Kraków osiągnął w każdej kategorii bardzo dobre rezultaty. Na maksymalną liczbę punktów zostały ocenione strony internetowe miast, wysokie noty zostały osiągnięte w kategoriach związanych z komunikacją z inwestorem. Trzeci w rankingu Wodzisław Śląski ustępuje zwycięzcom rankingu jedynie w niewielkim stopniu w ocenie maili w języku angielskim oraz ocenie strony internetowej. Kolejne miejsca na liście gmin oferujących ponadprzeciętną opiekę dla inwestora zajęły Czechowice-Dziedzice, Radlin, Białystok, Ełk, Piła, Lublin i Michałowice.

Tabela 10. Ranking Gmina na 5!

Gmina	Powiat	Województwo	OWI	Mail_PL	Mail_ANG	Suma
Bydgoszcz (1)	Bydgoszcz	KUJAWSKO-POMORSKIE	10	4	4,5	18,5
Kraków (1)	Kraków	MAŁOPOLSKIE	10	4	4,5	18,5
Wodzisław Śląski (1)	wodzisławski	ŚLĄSKIE	9	4	4	17
Czechowice-Dziedzice (3)	bielski	ŚLĄSKIE	7	4	4,5	15,5
Radlin (1)	wodzisławski	ŚLĄSKIE	8	3	4,5	15,5
Białystok (1)	Białystok	PODLASKIE	6,5	4	4,5	15
Ełk (1)	Ełcki	WARMIŃSKO-MAZURSKIE	7	4	4	15
Piła (1)	Piłski	WIELKOPOLSKIE	10	5	0	15
Lublin (1)	Lublin	LUBELSKIE	8,5	3	3	14,5
Michałowice (2)	pruszkowski	MAZOWIECKIE	7,5	3	4	14,5
Inowrocław (1)	inowrocławski	KUJAWSKO-POMORSKIE	9	5	0	14
Skierniewice (1)	Skierniewice	ŁÓDZKIE	9	5	0	14
Gorlice (1)	gorlicki	MAŁOPOLSKIE	9	5	0	14
Ostrołęka (1)	Ostrołęka	MAZOWIECKIE	9	5	0	14
Kędzierzyn-Koźle (1)	kędzierzyńsko-kozielski	OPOLSKIE	9	5	0	14
Dębica (1)	dębicki	PODKARPACKIE	7	3	4	14
Gorzyce (2)	tarnobrzeski	PODKARPACKIE	9	5	0	14
Chorzów (1)	Chorzów	ŚLĄSKIE	9	5	0	14
Mysłowice (1)	Mysłowice	ŚLĄSKIE	9	5	0	14
Świdnica (1)	świdnicki	DOLNOŚLĄSKIE	9,5	4	0	13,5
Mława (1)	mławski	MAZOWIECKIE	9,5	4	0	13,5
Nysa (3)	nyski	OPOLSKIE	9	0	4,5	13,5
Jasło (1)	jasielski	PODKARPACKIE	7	3	3,5	13,5
Katowice (1)	Katowice	ŚLĄSKIE	8,5	5	0	13,5
Wolsztyn (3)	wolsztyński	WIELKOPOLSKIE	8,5	5	0	13,5
Gostyń (3)	gostyński	WIELKOPOLSKIE	9,5	4	0	13,5
Police (3)	policki	ZACHODNIOPOMORSKIE	8,5	5	0	13,5
Zgorzelec (1)	zgorzelecki	DOLNOŚLĄSKIE	10	3	0	13
Legnica (1)	Legnica	DOLNOŚLĄSKIE	10	3	0	13
Aleksandrów Łódzki (3)	zgierski	ŁÓDZKIE	10	3	0	13
Wieliczka (3)	wielicki	MAŁOPOLSKIE	9	4	0	13
Krynica-Zdrój (3)	nowosądecki	MAŁOPOLSKIE	9	4	0	13
Mińsk Mazowiecki (1)	miński	MAZOWIECKIE	9	4	0	13
Zdzieszowice (3)	krapkowicki	OPOLSKIE	9	4	0	13
Prudnik (3)	prudnicki	OPOLSKIE	8	5	0	13
Tarnobrzeg (1)	Tarnobrzeg	PODKARPACKIE	8	5	0	13
Krosno (1)	Krosno	PODKARPACKIE	9	4	0	13
Chojnice (1)	chojnicki	POMORSKIE	9	4	0	13
Pszczyna (3)	pszczyński	ŚLĄSKIE	5,5	4	3,5	13
Bytom (1)	Bytom	ŚLĄSKIE	8	5	0	13
Gliwice (1)	Gliwice	ŚLĄSKIE	10	3	0	13

Gmina na 5!

Piekary Śląskie (1)	Piekary Śląskie	ŚLĄSKIE	10	3	0	13
Sosnowiec (1)	Sosnowiec	ŚLĄSKIE	9	4	0	13
Zabrze (1)	Zabrze	ŚLĄSKIE	8	5	0	13
Żory (1)	Żory	ŚLĄSKIE	8	5	0	13
Ostrowiec Świętokrzyski (1)	ostrowiecki	ŚWIĘTOKRZYSKIE	9	4	0	13
Iława (1)	iławski	WARMIŃSKO-MAZURSKIE	9	4	0	13
Giżycko (1)	giżycki	WARMIŃSKO-MAZURSKIE	9	4	0	13
Luboń (1)	pozański	WIELKOPOLSKIE	9	4	0	13
Śrem (3)	śremski	WIELKOPOLSKIE	9	4	0	13
Leszno (1)	Leszno	WIELKOPOLSKIE	9	4	0	13
Szczecin (1)	Szczecin	ZACHODNIOPOMORSKIE	7	2	4	13
Świnoujście (1)	Świnoujście	ZACHODNIOPOMORSKIE	9	4	0	13
Koszalin (1)	Koszalin	ZACHODNIOPOMORSKIE	9	4	0	13
Bolesławiec (1)	bolesławiecki	DOLNOŚLĄSKIE	9,5	0	3	12,5
Wałbrzych (1)	wałbrzyski	DOLNOŚLĄSKIE	8,5	4	0	12,5
Osielsko (2)	bydgoski	KUJAWSKO-POMORSKIE	7,5	5	0	12,5
Barcin (3)	żniński	KUJAWSKO-POMORSKIE	7,5	5	0	12,5
Golub-Dobrzyń (1)	golubsko-dobrzyński	KUJAWSKO-POMORSKIE	9,5	3	0	12,5
Wąbrzeźno (1)	wąbrzeski	KUJAWSKO-POMORSKIE	7,5	5	0	12,5
Toruń (1)	Toruń	KUJAWSKO-POMORSKIE	8,5	4	0	12,5
Łęczna (3)	łęczyński	LUBELSKIE	7,5	5	0	12,5
Sulechów (3)	zielonogórski	LUBUSKIE	8	0	4,5	12,5
Podkowa Leśna (1)	grodziski mazowiecki	MAZOWIECKIE	7,5	5	0	12,5
Legionowo (1)	legionowski	MAZOWIECKIE	7,5	5	0	12,5
Izabelin (2)	warszawski zachodni	MAZOWIECKIE	6	3	3,5	12,5
Radom (1)	Radom	MAZOWIECKIE	9,5	3	0	12,5
Swarzędz (3)	pozański	WIELKOPOLSKIE	8,5	4	0	12,5
Środa Wielkopolska (3)	średzki wielkopolski	WIELKOPOLSKIE	8,5	4	0	12,5
Goleniów (3)	goleniowski	ZACHODNIOPOMORSKIE	9	0	3,5	12,5

Legenda: OWI – Ocena Witryn Internetowych, Mail_PL – Ocena odpowiedzi na maile w języku polskim, Mail_ANG – Ocena odpowiedzi na maile w języku angielskim, Suma – łączna ocena z trzech badanych obszarów.

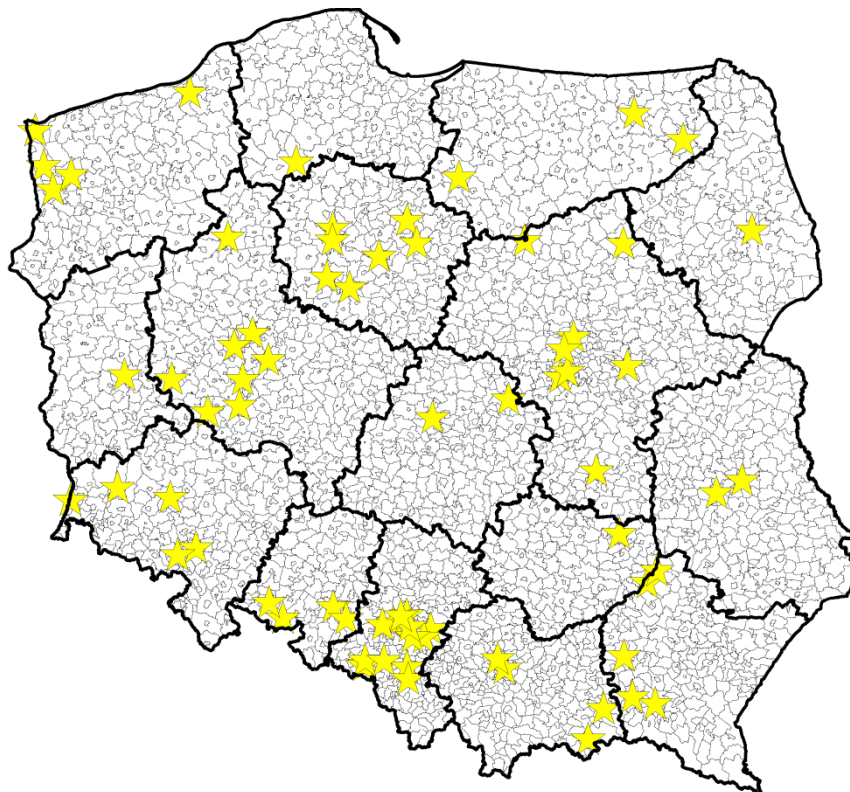
Źródło: Opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę na gminy Pszczyna i Izabelin, które pomimo najniższych ocen uzyskanych z weryfikacji strony internetowej, osiągnęła zadowalające wyniki w ocenie komunikacji z inwestorem. W rezultacie obydwie gminy zostały docenione odznaczeniem Gmina na 5!

Należy zauważyć, że zdecydowaną większość wyróżnionych gmin stanowią miejskie jednostki samorządu terytorialnego. Jedynie 3 spośród 70 wyróżnionych są gminami wiejskimi (Izabelin, Kobierzyce oraz Dopiewo). Świadczy to o mniejszym rozpoznaniu potrzeb inwestorów przez gminy wiejskie aniżeli miejskie.

Na rysunku 1 przedstawiono mapę z zaznaczonymi wyróżnionymi gminami. Najwięcej wyróżnionych jednostek samorządu terytorialnego pochodzi z województwa śląskiego (13 gmin).

Rysunek 8. Mapa gmin nagrodzonych tytułem Gmina na 5!



Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu programu MapViewer.

4.4. Podsumowanie

W drugiej edycji rankingu tytuł Gmina na 5! został przyznany 66 jednostkom samorządu terytorialnego. Najwyższą ocenę obsługi inwestorów osiągnął Bydgoszcz oraz Kraków. Kolejne miejsca zajęły gminy Wodzisław Śląsk, Czechowice-Dziedzice oraz Radlin. Wybrane gminy wyróżniły się wysokimi ocenami witryn internetowych oraz przede wszystkim dobrą odpowiedzią na maile w języku angielskim.

5. Ranking Mazowiecka Gmina na 5! (M. Senderowska)

5.1. Metodologia rankingu

Do wyłonienia Mazowieckiej Gminy na 5! posłużyła łączna ocena witryn internetowych gmin wg metodologii omówionej rankingu Gmina na 5!, wzbogaconej o informację, czy gmina posiada informację o ofercie inwestycyjnej na stronie internetowej Agencji Rozwoju Mazowsza SA (ARMSA)¹ oraz Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiZ)². Jeśli gmina posiadała taką informację na wspomnianych stronach, przyznawano jej dodatkowe 5 pkt.

¹ <http://coie.armsa.pl/Baza,Terenow,Inwestycyjnych,16.html>, Baza Terenów Inwestycyjnych ARMSA.

² <http://infobase.paiz.gov.pl/index1.php>, <http://www2.paiz.gov.pl/brownfields/>, bazy terenów inwestycyjnych PAIiZ.

W badaniu gmin województwa mazowieckiego wzięła udział cała populacja gmina Mazowska liczbie 314. Wszystkie miały stronę internetową, 149 gmin odpowiedziało na maile w języku polskim, 6 odpowiedziało na maile w języku angielskim, 18 gmin zamieściło ofertę inwestycyjną na stronach ARMSA oraz PAIIZ.

Maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów wynosiła 25. Dotyczyła ona takiej gminy, której strona internetowa jest dla użytkownika łatwa w obsłudze (oceniając prostotę nawigacji, posiadanie mapy serwisu oraz opcji wyszukiwania informacji na stronie), posiada dostępną wersję w języku angielskim oraz języku innym niż angielski, informacje kontaktowe do gminy w widocznym miejscu, a także informacje o strukturze organizacyjnej urzędu z telefonami do poszczególnych wydziałów. Wzorcowa gmina posiada na swej stronie także galerię zdjęć oraz odnośnik na stronie głównej do profilu gminy na którymś z portali społecznościowych. Informuje również o wolnych terenach inwestycyjnych i stwarza możliwość pobrania potrzebnych formularzy potrzebnych do zarejestrowania działalności gospodarczej. Gmina taka odpowiada na maile zarówno w języku polskim, jak i w języku angielskim, udzielając konkretnej odpowiedzi na zadane w mailu pytania i informując o przewidywanych zachętach inwestycyjnych i wymieniając je. Pracownik gminy odpowiadający na zapytanie mailowe dotyczące rozpoczęcia działalności gospodarczej podaje dane kontaktowe oraz zaprasza, zachęca lub wyraża gotowość do osobistego spotkania. Informację o terenach inwestycyjnych wzorcowej gminy można znaleźć na w Bazie Terenów Inwestycyjnych Agencji Rozwoju Mazowsza SA.

Maksymalna liczba punktów uzyskanych przez mazowiecką gminę według tych kryteriów w przeprowadzonym badaniu wyniosła 19, a minimalna 0. Średnio gminy zostały ocenione na 7,85 pkt, przy czym średnie odchylenie od tej wartości wyniosło 3,44 pkt. W badaniu mediana wskaźnika przyjęła wartość 7,5, co oznacza, że połowa gmin uzyskała więcej niż 7,5 pkt, a połowa gmin – mniej niż 7,5 pkt. 25% mazowieckich gmin uzyskało mniej niż 5,5 pkt, a 25% - więcej niż 10 pkt.

Jako mazowieckie Gminy na 5! zostały zakwalifikowane te gminy, które uzyskały liczbę punktów większą niż suma średniej i odchylenia standardowego. Był to wynik mieszczący się w przedziale od 10,5 do 19 pkt. Wynik taki uzyskało 72 gminy, których listę przedstawiono w Tabeli 1. Wśród najlepszych gmin znalazły się: Ostrołęka (19 pkt), Mława (18,5 pkt), Radom (17,5 pkt), Pniewy (17 pkt), Mszczonów (16,5 pkt), Mińsk Mazowiecki (16 pkt) oraz Grójec, Lesznowola, Piaseczno, Brwinów, Kowala i Iłów (po 15,5 pkt).

Warto zauważyć, że wszystkie Gminy na 5! odpowiedziały na maile w języku polskim. Większość (62 z 72) witryn internetowych wymienionych gmin została oceniona wysoko - na więcej niż połowę punktów. Wśród tego zaszczytnego grona znalazło się 17 spośród 18 gmin z województwa mazowieckiego, które zamieściły swoją ofertę w Bazie Terenów Inwestycyjnych ARMSA.

Tabela 11. Ranking Mazowiecka Gmina na 5!

Pozycja	Gmina	OWI	Mail_PL	Mail_ANG	Oferta inwestycyjna	Suma punktów
1.	Ostrołęka (1)	9	5	0	5	19
2.	Mława (1)	9,5	4	0	5	18,5
3.	Radom (1)	9,5	3	0	5	17,5
4.	Pniewy (2)	8	4	0	5	17
5.	Mszczonów (3)	8,5	3	0	5	16,5
6.	Mińsk Mazowiecki (2)	9	3	4	0	16
7.	Grójec (3)	6,5	4	0	5	15,5
7.	Lesznowola (2)	7,5	3	0	5	15,5

Gmina na 5!

7.	Piaseczno (3)	7,5	3	0	5	15,5
7.	Brwinów (3)	7,5	3	0	5	15,5
7.	Kowala (2)	7,5	3	0	5	15,5
7.	Iłów (2)	5,5	5	0	5	15,5
13.	Gostynin (1)	6	4	0	5	15
13.	Góra Kalwaria (3)	7	3	0	5	15
13.	Szydłowiec (3)	6	4	0	5	15
16.	Ostrów Mazowiecka (1)	7,5	2	0	5	14,5
16.	Michałowice (2)	7,5	3	4	0	14,5
16.	Ożarów Mazowiecki (3)	5,5	4	0	5	14,5
16.	Węgrów (1)	6,5	3	0	5	14,5
16.	Garbatka-Letnisko (2)	5,5	4	0	5	14,5
21.	Garwolin (1)	6	3	0	5	14
21.	Radzymin (3)	6	3	0	5	14
21.	Nowe Miasto nad Pilicą (3)	6	3	0	5	14
21.	Wiskitki (2)	5	4	0	5	14
25.	Przasnysz (2)	5,5	3	0	5	13,5
25.	Radziejowice (2)	5,5	3	0	5	13,5
27.	Wyszków (3)	5	3	0	5	13
27.	Mińsk Mazowiecki (1)	9	4	0	0	13
27.	Rząśnik (2)	8	5	0	0	13
27.	Sochaczew (2)	10	3	0	0	13
27.	Chorzele (3)	4	4	0	5	13
32.	Podkowa Leśna (1)	7,5	5	0	0	12,5
32.	Legionowo (1)	7,5	5	0	0	12,5
32.	Błonie (3)	4,5	3	0	5	12,5
32.	Izabelin (2)	6	3	3,5	0	12,5
32.	Łosice (3)	4,5	3	0	5	12,5
32.	Teresin (2)	3,5	4	0	5	12,5
38.	Sochaczew (1)	4	3	0	5	12
38.	Żyrardów (1)	8	4	0	0	12
38.	Żabia Wola (2)	8	4	0	0	12
38.	Czosnów (2)	4	3	0	5	12
38.	Gąbin (3)	9	3	0	0	12
38.	Borowie (2)	4	3	0	5	12
44.	Prażmów (2)	8,5	3	0	0	11,5
44.	Sochocin (2)	4,5	4	3	0	11,5
44.	Załużki (2)	7,5	4	0	0	11,5
44.	Somianka (2)	7,5	4	0	0	11,5
44.	Jadów (2)	6,5	5	0	0	11,5
49.	Serock (3)	8	3	0	0	11
49.	Nowy Dwór Mazowiecki (1)	7,5	0	3,5	0	11
49.	Szulborze Wielkie (2)	7	4	0	0	11

Gmina na 5!

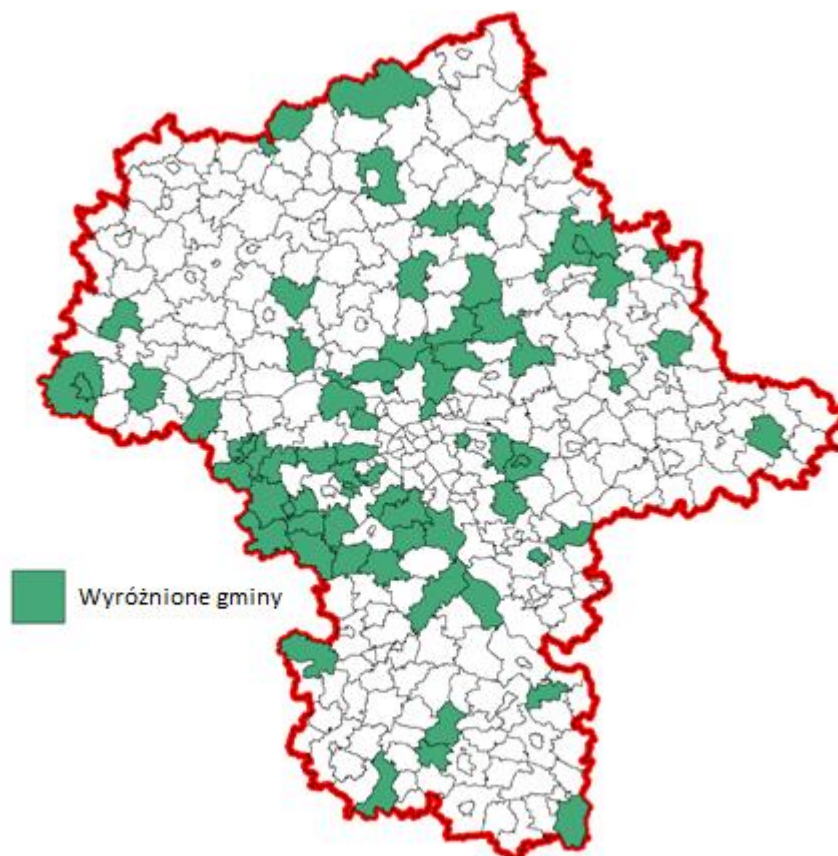
49.	Pułtusk (3)	8	3	0	0	11
49.	Różan (3)	8	3	0	0	11
49.	Kołbiel (2)	7	4	0	0	11
49.	Dębe Wielkie (2)	7	4	0	0	11
56.	Sulejówek (1)	5,5	5	0	0	10,5
56.	Marki (1)	7,5	3	0	0	10,5
56.	Sabnie (2)	6,5	4	0	0	10,5
56.	Magnuszew (2)	6,5	4	0	0	10,5
56.	Solec nad Wisłą (2)	6,5	4	0	0	10,5
56.	Jaktorów (2)	7,5	3	0	0	10,5
56.	Wieliszew (2)	7,5	3	0	0	10,5
56.	Stara Biała (2)	6,5	4	0	0	10,5
56.	Warka (3)	6,5	4	0	0	10,5
56.	Małkinia Górna (2)	7,5	3	0	0	10,5
56.	Dąbrówka (2)	7,5	3	0	0	10,5
56.	Gostynin (2)	6,5	4	0	0	10,5
56.	Wieczfnia Kościelna (2)	7,5	3	0	0	10,5
56.	Czerwonka (2)	5,5	5	0	0	10,5
56.	Ostrów Mazowiecka (2)	7,5	3	0	0	10,5
56.	Nowa Sucha (2)	6,5	4	0	0	10,5
56.	Puszcza Mariańska (2)	6,5	4	0	0	10,5

Legenda: OWI – Ocena Witryn Internetowych, Mail_PL – Ocena odpowiedzi na maile w języku polskim, Mail_ANG – Ocena odpowiedzi na maile w języku angielskim, Suma – łączna ocena z trzech badanych obszarów.

Źródło: Opracowanie własne

Gminy zakwalifikowane jako Mazowieckie Gminy na 5! nie są rozmieszczone równomiernie na terenie województwa mazowieckiego. Wykazują one tendencję do koncentracji wokół ośrodka centralnego – Warszawy, przy czym szczególnie duże zagęszczenie tych gmin występuje na zachód od stolicy: w powiatach żyrardowskim, sochaczewskim (po 5 gmin) i warszawskim zachodnim (3 gminy). Skupiska najlepszych mazowieckich gmin znajdują się również w północnej części województwa mazowieckiego, w powiatach wołomińskim, wyszkowskim i ostrowskim mazowieckim. Na wschodzie, południu i północnym zachodzie województwa mazowieckiego znajdują się jedynie nieliczne pojedyncze gminy spośród najwyżej ocenionych.

Rysunek 9. Rozmieszczenie Mazowieckich Gmin na 5!



Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu programu MapViewer.

5.2. Ocena stron internetowych

W badaniu oceniono strony internetowe wszystkich 314 mazowieckich gmin, które wzięły udział w badaniu. Zdecydowana większość gmin uzyskała wysokie oceny, jeśli chodzi o witryny internetowe – 62 z 72 czyli 86% gmin uzyskało ponad połowę możliwych do uzyskania punktów. Średnia liczba uzyskanych punktów wynosiła 6,8. Najmniejsza uzyskana przez Gminę na 5! liczba punktów wyniosła 3,5 pkt, a największa 10 pkt.

Maksymalną liczbę punktów uzyskała gmina Sochaczew, która spełniła wszystkie wymagane przez badaczy kryteria. Porównywalnie dobrze wypadły gminy Radom i Mława (po 9,5 pkt) oraz Gąbin, Mińsk Mazowiecki (gmina miejska) i Mińsk Mazowiecki (gmina wiejska) oraz Ostrołęka (po 9 pkt). Po 8,5 pkt uzyskały gminy Prażmów i Mszczonów, a po 8 pkt gminy Różan, Pułtusk, Serock, Żabia Wola, Żyrardów, Rząśnik oraz Pniewy.

5.3. Ocena mailingowa

W ramach badania rozesłano maile z zapytaniem o możliwość prowadzenia działalności gospodarczej do 314 gmin województwa mazowieckiego, zarówno w języku polskim, jak i w języku angielskim.

Na maile w języku polskim odpowiedziało 149 gmin, co stanowi 47,45% wszystkich gmin z tej grupy. Podobny odsetek odpowiedzi uzyskano wśród gmin spoza województwa mazowieckiego, gdzie odpowiedziało 279 spośród 563 gmin, co daje 49,56%. Część z gmin odpowiedziała jeszcze tego samego dnia, najdłuższy czas odpowiedzi wyniósł 23 dni. Średnio

udzielenie odpowiedzi na maila zajmowało gminie nieco ponad 4 dni i był to czas podobny do tego, jakiego potrzebowały gminy z pozostałych części kraju.

Średnia liczba punktów uzyskanych przez Gminy na 5! za odpowiedź na maila z zapytaniem potencjalnego inwestora wyniosła 3,54. Tylko 8 gmin uzyskało maksymalną liczbę punktów: Ostrołęka, Iłów, Rząśnik, Podkowa Leśna, Legionowo, Jadów, Sulejówek i Czerwonka. Po 4 pkt uzyskały gminy: Mława, Pniewy, Grójec, Gostynin, Szydłowiec, Ożarów Mazowiecki, Garbatka-Letnisko, Wiskitki, Mińsk Mazowiecki, Chorzele, Teresin, Żyrardów, Żabia Wola, Sochocin, Załuski, Somianka, Szulborze Wielkie, Kołbiel, Dębe Wielkie, Sabnie, Magnuszew, Solec nad Wisłą, Stara Biała, Warka, Gostynin, Nowa Sucha i Puszcza Mariańska.

Na maile w języku angielskim odpowiedziało 6 gmin, co daje odsetek w wysokości 1,91%. Łącznie w pozostałych województwach odpowiedziało na maile anglojęzyczne 3,91% gmin, co również stanowi bardzo niewielką część, jednak odsetek ten jest nieco większy niż dla województwa mazowieckiego. Przygotowanie takich odpowiedzi zajmowało gminom województwa mazowieckiego średnio prawie 11 dni, podczas gdy średnia dla pozostałych badanych gmin wyniosła prawie 6.

Informacje przydatne dla inwestora zawierały maile od gmin Michałowice, Izabelin oraz Mińsk Mazowiecki. W mailach tych znaleźć można było informacje o gminie i zaletach dla inwestorów, a także zaproszono na spotkanie z wójtem gminy. Warto także zwrócić uwagę na informacje takie jak link do planów zagospodarowania przestrzennego i informację o planowanym wkrótce przetargu.

5.4. Najlepsze praktyki i rekomendacje

Strony internetowe

Strona internetowa gminy jest pierwszym i podstawowym źródłem informacji o gminie, pozwalającym na szybkie uzyskanie niezbędnych danych o jej specyficznych cechach, które mogłyby pomóc w podjęciu decyzji o lokalizacji inwestycji.

Stąd też bardzo istotny jest układ witryny, jej przejrzystość, łatwość nawigacji i możliwość szybkiego znalezienia interesujących informacji. Można przyjąć, że każda informacja powinna być dostępna maksymalnie po trzech kliknięciach myszą. Dla potencjalnych inwestorów szczególnie istotne są informacje o gminie w języku obcym (nawet, jeśli bywa ich mniej i są one mniej dokładne). Nie do przecenienia są także informacje o dostępnych terenach inwestycyjnych, jakie posiada gmina i ich specyfikacji. Niektóre gminy oferują w tym zakresie nie tylko konkretne opisy i zdjęcia, ale także wizualizacje w 3D czy filmy dotyczące terenów inwestycyjnych.

W województwie mazowieckim na szczególne uznanie, zdaniem badaczy, zasługuje strona internetowa miasta Sochaczew, znajdująca się pod adresem www.sochaczew.pl. Podczas oceny witryn internetowych uzyskała ona maksymalną możliwą do zdobycia liczbę punktów i może zostać uznana za wzorcową. Strona ta obfituje w interesujące informacje, a jednocześnie jest bardzo przejrzysta, nawigacja na stronie jest prosta i intuicyjna. Za sprawą dobrego projektu witryny praktycznie każdy rodzaj informacji jest dostępny za jednym kliknięciem myszy. Duża ilość informacji nie zaburza estetyki strony.

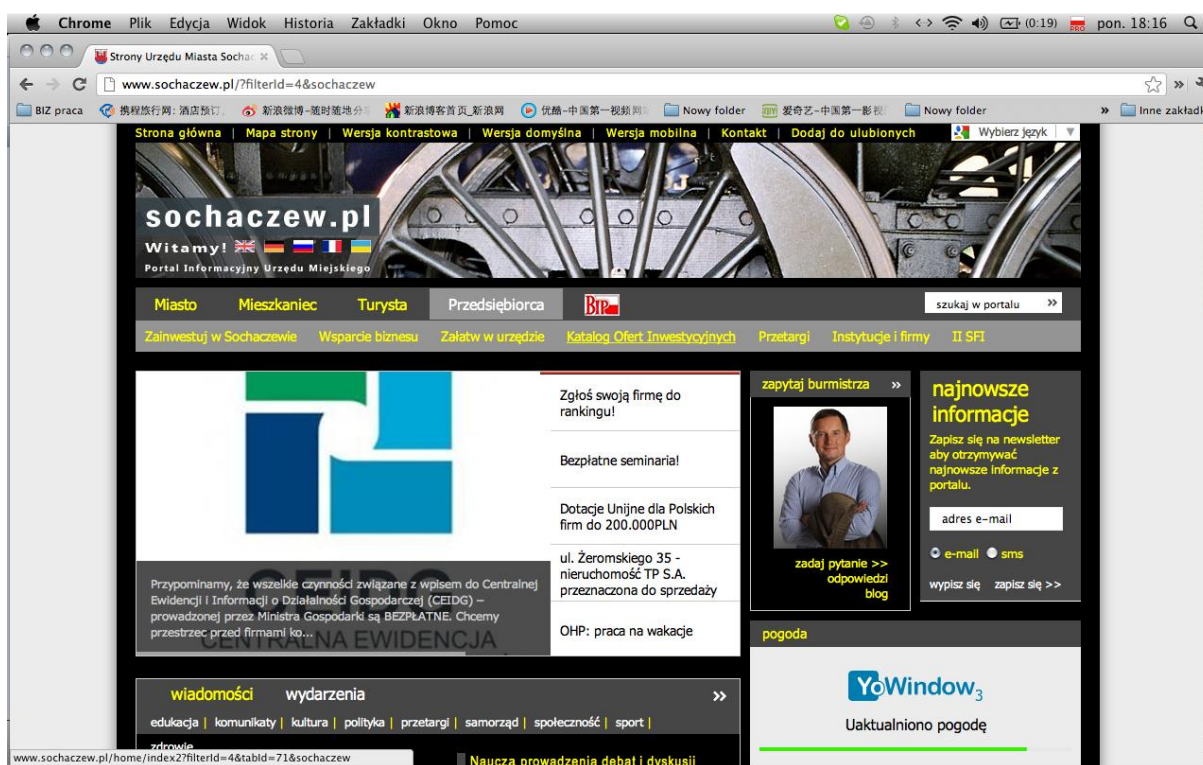
Wyjątkowe jest zgromadzenie potrzebnych informacji w czterech grupach: „Miasto”, „Mieszkaniec”, „Turysta”, i „Przedsiębiorca”. Dzięki temu odwiedzający stronę internetową z łatwością może odnaleźć interesujące go informacje. Przykładowo zakładka dla przedsiębiorców zawiera zachęty do inwestowania w Sochaczewie, informacje o wsparciu biznesu, załatwianiu spraw w urzędzie, katalog ofert inwestycyjnych, informacje o przetargach, informacje o instytucjach i firmach oraz wiadomości dotyczące II Sochaczewskiego Forum Inwestycyjnego. Poniżej odsyła do tych informacji zamieszczone są aktualności dotyczące szkoleń, spotkań i konferencji, dotacji czy nieruchomości przeznaczonych do sprzedaży, które mogłyby

zainteresować przedsiębiorców. Należy przy tym zaznaczyć, że informacje są dodawane na bieżąco, a zarazem atrakcyjne i przydatne, dotyczące wydarzeń na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

Z każdej podstrony łatwo przejść do innych podstron, zmienić język (zostały przygotowane wersje: angielska, niemiecka, rosyjska, francuska i ukraińska), wybrać wersję kontrastową (dla osób o słabszym wzroku) lub wersję mobilną strony. Podstrony na różne tematy zbudowane są na podobnej zasadzie, co zwiększa intuicyjność nawigacji i poszukiwanie potrzebnych informacji. Przydatnymi rozwiązaniami są również wyszukiwarka informacji wewnątrz portalu, bardzo czytelna mapa strony oraz odnośnik do translatora google, który, chociaż nie gwarantuje bezbłędnego tłumaczenia strony na inne języki, to w razie potrzeby pozwala na uzupełnienie braków tłumaczeniowych lub chociażby ogólne zorientowanie się w zawartości strony.

Łatwo odnaleźć na stronie dane kontaktowe do urzędu (stopka informacyjna), można również bezpośrednio ze strony zadać pytanie burmistrzowi. Zainteresowani internauci mogą również zapisać się na newsletter z najnowszymi informacjami, który będzie do nich przysyłany e-mailem lub SMS-em, włączyć śledzenie aktualności za pomocą kanału RSS, polubić stronę Sochaczewa w serwisie społecznościowym facebook czy obejrzeć film na youtube.

Rysunek 10. Strona internetowa Urzędu Miasta Sochaczew.



Źródło: www.sochaczew.pl, data pobrania 12 września 2012 r.

Bardzo wysoko zostały również ocenione strony internetowe Radomia (www.radom.pl) i Mławy (www.mlawa.pl), którym przyznano po 9,5 na 10 możliwych punktów. Także te witryny, które charakteryzują się wysoką estetyką i czytelnością, łatwą nawigacją oraz zawierają wszystkie informacje istotne dla przedsiębiorców, mogą być uznane za przykłady do naśladowania. W przypadku Radomia na szczególną uwagę zasługuje także obecność miasta w wielu serwisach społecznościowych (goldenline, youtube, facebook, twitter, flickr, pinterest).

Komunikacja mailowa

Komunikacja za pomocą poczty elektronicznej jest szybką, prostą i wygodną formą kontaktu, zarówno dla klienta, jak i dla gminy, o ile wykorzystuje ona tę formę komunikacji. Poczta elektroniczna umożliwia szybką odpowiedź, jednakże nadal nie jest standardem wśród gmin, które do tej pory posługiwały się tradycyjnymi sposobami komunikacji.

W przypadku komunikacji mailowej i zapytania składanego przez potencjalnego inwestora istotna jest szybko wysłana, konkretna wiadomość, zawierająca odpowiedzi na pytania i wyjaśniająca wątpliwości przedstawione w zapytaniu. Jej brak lub długi czas oczekiwania zniechęca inwestorów do podejmowania działalności w danej gminie. Odpowiedź taka powinna być napisana uprzejmym językiem odpowiednim do sytuacji, jasnym i zrozumiałym, we właściwej formie. Wiadomość powinna być poprawna pod względem stylistycznym i ortograficznym.

Ważne jest, aby zawierała ona dane kontaktowe pracownika gminy, który odpowiada na wiadomość. Świadczy to o szacunku i poważnym podejściu do interesanta. W czasie prowadzenia badania jako pozytywne odbierane było także osobiste udzielenie odpowiedzi przez wójta gminy czy załączenie skanu urzędowego pisma stanowiącego odpowiedź na wiadomość, świadczące o zainteresowaniu zapytaniem potencjalnego przedsiębiorcy.

Istotna jest treść odpowiedzi (odpowiedź na konkretne postawione pytania) i jej szczegółowość (konkretne dodatkowe informacje). W przypadku potencjalnych inwestorów ważne są informacje takie jak kwoty podatku od nieruchomości, informacje o możliwych ulgach i stawkach podatkowych oraz wyjaśnienie, dlaczego dana pomoc może lub nie może zostać udzielona czy zaproponowanie konkretnego terenu i wskazanie walorów gminy, które odpowiadałyby rodzajowi prowadzonej działalności gospodarczej. Dużym udogodnieniem są załączane odpowiednie formularze rejestracji działalności gospodarczej, informacje i poradniki, jak ją prowadzić (lub odpowiednie odsyłacze w formie linków), czy uchwały podjęte w danej gminie dotyczące warunków prowadzenia działalności gospodarczej.

Docenić należy nawet odpowiedź wskazującą na fakt, że w danej gminie nie ma możliwości zainwestowania w danej branży lub odesłanie do innej gminy – w takim przypadku inwestor otrzymuje jasną, konkretną informację i wie, że na podobną może liczyć ze strony gminy w przyszłości, jeśli zechciałby jeszcze podjąć współpracę z daną jednostką lub polecić ją innym inwestorom. Podobnie jest z informacjami teleadresowymi – pozytywnie oceniano maile, gdzie podawano inwestorowi dane teleadresowe odpowiednich jednostek zajmujących się pomocą w rozpoczynaniu działalności gospodarczej czy pozyskaniu koniecznych na nią funduszy. Ważne dla przedsiębiorcy są informacje o cechach, którymi gmina wyróżnia się spośród innych gmin na tle regionu, a które pomogłyby mu w podjęciu decyzji o prowadzeniu działalności na danym terenie.

Pozytywnie odbierane jest zainteresowanie osobą potencjalnego inwestora – zachęcenie go do podjęcia inwestycji w danej gminie, wyrażenie chęci do pomocy w załatwianiu formalności, zaproszenie do osobistego kontaktu z przedstawicielem gminy czy życzenie sukcesu w podejmowanym przedsięwzięciu.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że wszystkie odpowiedzi z najwyżej ocenionych pod tym względem gmin spełniały każde z wyżej wymienionych kryteriów. Na szczególną uwagę zdaniem badaczy zasługują odpowiedzi nadesłane z gmin Sulejówek oraz Podkowa Leśna (do znalezienia w aneksie).

Obie odpowiedzi napisane zostały grzecznym, a jednocześnie zrozumiałym dla przedsiębiorcy językiem. Podano w nich nie tylko dane kontaktowe osób odpowiadających, ale także szczegółowe dane kontaktowe odpowiednich jednostek i osób, które mogłyby pomóc w rozwiązaniu przedstawianego problemu, łącznie z godzinami pracy. Podano również konkretne przydatne inwestorowi informacje odnoszące się do warunków inwestowania.

W przypadku gminy Sulejówek poinformowano np. o możliwościach zwolnienia z podatków i warunków, jakie należy spełnić w tym celu (została również przesłana odpowiedź z Referatu Podatków). Podano krótką informację wskazującą na to, że warto rozpocząć w Sulejówku działalność, o którą pytał przedsiębiorca (brak tego rodzaju usług). Poinformowano również, że w chwili odpowiadania na maila gmina nie posiada odpowiadających zapytaniu ofert inwestycyjnych, zachęcono jednak do omówienia zapytania z burmistrzem oraz poinformowano o ogłaszanych przetargach na sprzedaż nieruchomości niezabudowanych oraz odnośnik na stronie.

W przypadku gminy Podkowa Leśna poinformowano o możliwościach uzyskania dotacji na rozpoczęcie działalności gospodarczej środków unijnych, jakie do dyspozycji posiada Lokalna Grupa Działania „Zielone sąsiedztwo”, o ile działalność wpisuje się w Lokalną Strategię Rozwoju. Zachęcono również do uczestnictwa w spotkaniach strategicznych, które są prowadzone przez gminę w związku z aktualizacją Strategii Rozwoju Miasta, a podczas których wypracowywane są działania na rzecz sprzyjania przedsiębiorcom. Do maila załączono dokumenty zawierające analizę wyników dyskusji i głosowania oraz listę zadań z ostatniego spotkania.

W obu przypadkach godne podkreślenia jest bardzo pozytywne nastawienie do potencjalnego inwestora, otwarcie na jego potrzeby i konkretna pomoc w rozwiązywaniu problemów.

Oferta inwestycyjna na stronach ARMSA i PAiZ

Na szczególną uwagę wśród dobrych praktyk gmin zasługuje współpraca z instytucjami otoczenia biznesu w zakresie przygotowania i prezentowania oferty inwestycyjnej. W przypadku badanych przez SKN PAR gmin sprawdzony został fakt zamieszczenia oferty w internetowej Bazie Terenów Inwestycyjnych Agencji Rozwoju Mazowsza SA oraz w bazie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

Agencja Rozwoju Mazowsza SA jest centrum obsługi inwestora i eksportera, prowadzonym przez województwo mazowieckie. Celem Agencji jest pozyskanie i obsługa inwestorów oraz wspieranie polskich eksporterów. ARMSA prowadzi także działalność szkoleniową i zajmuje się informatyzacją województwa. Agencja współpracuje z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych, z którą wspólnie powołała Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera (COIE), funkcjonujące obecnie w jej strukturach. Centrum to jest miejscem pierwszego kontaktu dla przedsiębiorców zainteresowanych zainwestowaniem w województwie, a jego zadaniem jest profesjonalna obsługa przez doradztwo w wyborze lokalizacji inwestycji, pomoc prawną i nawiązanie kontaktów z partnerami³.

Strony internetowe Agencji mogą być dla potencjalnego inwestora źródłem potrzebnych informacji o gminie i sposobem reklamy zachęcającej do bliższego przyjrzenia się jej ofercie. Ponieważ działalność prowadzona przez ARMSA wiąże się z działalnością COIE we współpracy z PAiZ, a inwestorzy zaczynają od poszukiwania informacji na poziomie krajowym, informacje te mają szansę dotrzeć do szerokiego źródła odbiorców zainteresowanych ulokowaniem działalności właśnie w Polsce.

Współpraca z ARMSA i PAiZ i informacja o terenach inwestycyjnych jest, zatem dla gminy szansą na poprawę swojej pozycji w konkurencji o przyciągnięcie inwestorów zagranicznych. Pozwala ona nie tylko na dotarcie do większej liczby przedsiębiorców, ale także na bardziej profesjonalne przygotowanie oferty inwestycyjnej przy pomocy specjalistów z COIE. Wygodniejsze dla inwestora jest skorzystanie z gotowej bazy danych, przygotowanej według określonego wzorca i zawierającej interesujące go informacje, pozwalające na łatwe i szybkie porównanie różnych ofert, niż wyszukiwanie informacji na wielu stronach internetowych, często o różnym układzie treści, czy nawet kontakt mailowy, który w przypadku wstępnego rozpoznania związanego z rozważaniem wielu potencjalnych lokalizacji jest uciążliwy i czasochłonny. Oferta

³ www.armsa.pl, strona internetowa Agencji Rozwoju Mazowsza SA.

zamieszczona na stronach w bazach terenów inwestycyjnych zawiera informacje o istotnych dla przedsiębiorcy cechach terenów przeznaczonych na inwestycje: typ oczekiwanej inwestycji (greenfield/brownfield), położenie nieruchomości, powierzchnia terenu, cena, właściciel (gmina/właściciel prywatny), warunki nabycia, połączenia transportowe, istniejąca infrastruktura (elektryczność, gaz, woda, kanalizacja), dodatkowe informacje oraz zdjęcia terenu. Istnieje możliwość wysłania wiadomości elektronicznej dotyczącej terenu inwestycyjnego bezpośrednio ze strony z ofertą.

Warto podkreślić, że inwestor, który zwraca się do COIE, może otrzymać nie tylko ofertę dotyczącą samych terenów inwestycyjnych, ale też „w pakiecie” profesjonalne doradztwo dotyczące warunków prowadzenia działalności w Polsce, przepisów prawnych, opłat i zwolnień z opłat czy inne informacje uwzględniające szczególne potrzeby danej inwestycji oraz działalności we współpracy z innymi jednostkami samorządu terytorialnego czy instytucjami otoczenia biznesu. Jest to z jednej strony korzystne dla inwestora, ponieważ najpotrzebniejsze informacje uzyskuje on szybko i w jednym miejscu, a dopiero kolejne etapy lokalizowania działalności wymagają od niego kontaktu z gminą, a z drugiej strony korzystne dla samych gmin, dla których zapewnienie profesjonalnego doradztwa skierowanego do inwestorów zagranicznych wiąże się z koniecznością zatrudniania i szkolenia kadr do tego przeznaczonych i ponoszeniem wysokich kosztów, na co szczególnie mniejsze jednostki nie zawsze są w stanie sobie pozwolić.

Jednocześnie należy nadmienić, że Agencja współpracuje i/lub udziela informacji także na temat parków technologicznych, specjalnych stref ekonomicznych, czy miast partnerskich, co rozszerza potencjalną sieć współpracy, jaką mogłyby budować gminy, instytucje otoczenia biznesu oraz przedsiębiorcy, zarówno krajowi, jak i zagraniczni.

W tegorocznej edycji badania z szansy stworzonej przez ARMSA i PAiZ na dzień badania skorzystały gminy: Mława, Ostrów Mazowiecka, Wyszaków, Ostrołęka, Grójec, Lesznowola, Piaseczno, Sochaczew, Błonie, Ożarów Mazowiecki, Garwolin, Radom, Przasnysz, Gostynin, Węgrów, Góra Kalwaria, Brwinów, Łosice, Czosnów, Teresin, Radzymin, Mszczonów, Garbatka-Letnisko, Szydłowiec, Nowe Miasto nad Pilicą, Radziejowice, Kowala, Pionki, Chorzele, Pniewy, Iłów, Wiskitki oraz Borowie. Warto zwrócić uwagę na fakt, że dodatkowe punkty przyznane za zamieszczenie oferty w Bazie Terenów Inwestycyjnych pozwoliły niektórym gminom na przesunięcie się do góry w rankingu gmin województwa mazowieckiego i niejako na „nadrobienie” ewentualnych niedociągnięć w innych aspektach, w jakich były one oceniane.

6. Ocena przystosowania urzędów dzielnicowych Warszawy do potrzeb przedsiębiorców zakładających nową działalność gospodarczą (M. Studnicka)

6.1. Wprowadzenie

Wzorem lat ubiegłych m. st. Warszawa stało się przedmiotem zainteresowania zespołu badawczego SKN PAR pod kątem atrakcyjności inwestycyjnej. Szczególne znaczenie gospodarcze stolicy min. w ujęciu lokalnym wyróżnia ją na tle pozostałych przebadanych urzędów gminnych. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż Warszawa jest gminą o statusie miasta na prawach powiatu. Oznacza to, że jej funkcje określa zarówno ustawa o samorządzie gminnym jak i powiatowym, a zadania wynikające ze stołecznego charakteru miasta - ustawa o ustroju miasta stołecznego Warszawy⁴. Zgodnie z powyższą ustawą w Warszawie utworzono osiemnaście jednostek pomocniczych tzw. dzielnic m.st. Warszawy.

⁴ Źródło <http://bip.warszawa.pl>

Przeprowadzone na przestrzeni kwietnia i lipca badanie jakości obsługi potencjalnych przedsiębiorców przebiegało w sposób analogiczny do audytu pozostałych gmin ocenianych w tej edycji projektu. W jego skład wchodziła ocena witryn internetowych oraz odpowiedzi mailowych uzupełniona przez badanie terenowe wszystkich 18 urzędów dzielnicowych m. st. Warszawy. Warto zaznaczyć fakt, iż każda dzielnica przebadana w tej części raportu podlegała standardowym kryteriom oceny obowiązującym każdą gminę będącą przedmiotem tegorocznych badań SKN PAR.

6.2. Audyt witryn internetowych

Komunikacja pomiędzy urzędnikiem a inwestorem przeważnie zaczyna się od wizyty na stronie urzędu miasta by uzyskać niezbędne informacje takie jak dane adresowe. W związku z tym zespół badawczy kierując się potencjalnymi potrzebami indywidualnego inwestora wytypował 13 czynników, które oceniały funkcjonalność stron internetowych. Badanie witryn obejmowało kryteria obiektywne oraz subiektywne. Specyfika tej części badania pozwoliła na zaobserwowanie pewnej prawidłowości w rozkładzie wyników oceny. Czynniki takie jak usytuowanie danych kontaktowych w łatwo zauważalnym miejscu, wyszukiwarka treści na stronie, systematyczne dodawanie aktualności, obecność galerii zdjęć czy też zamieszczenie struktury organizacyjnej zostały ocenione pozytywnie w próbie wszystkich dzielnic. Łącznie 5 spośród 13 aspektów będących przedmiotem oceny odnaleziono na każdej stronie należącej do urzędów dzielnicowych. Świadczy to niewątpliwie o należytej staranności twórców stron i aktywnym wykorzystaniu internetu w celach komunikacji z mieszkańcami. Z drugiej strony, w przypadku trzech stron internetowych nie znaleziono funkcji „mapy serwisu”, która standardowo pojawia się na większości oficjalnych witryn. Wysoki odsetek urzędów dzielnic zamieszcza na swoich stronach informacje o wolnych terenach inwestycyjnych, czym zdecydowanie Warszawa wyróżnia się na tle badanych jednostek samorządu terytorialnego. W przeważającej części stron urzędowych dzielnic (78%) odnaleziono mapy obszarów bądź stosowne komunikaty bezpośrednio dotyczące potencjalnych lokalizacji inwestycji. Kolejny aspekt, który został zbadany przez SKN PAR dotyczył aktywności urzędów gminy na dowolnym portalu społecznościowym. Zaobserwowano, iż w grupie 18 dzielnic ponad połowa (56%) zamieściła co najmniej jeden odsyłacz do jej własnego profilu w jednym z popularnych serwisów social-media. Zdecydowanie rzadziej natomiast pojawiała się na stronach urzędowych dzielnic m. st. Warszawy możliwość wypełnienia wniosku CEiDG online bądź też pobrania stosownych formularzy. Zaledwie część z warszawskich urzędów (39%) zadbała o zamieszczenie na swojej stronie internetowej przynajmniej jednego bezpośredniego linku do strony umożliwiającej zarejestrowanie nowo powstałej firmy. Najniższy odsetek pozytywnych odpowiedzi wśród warszawskich urzędów został zaobserwowany dla języków obcych znajdujących się na stronach internetowych dzielnic. Jedynie co trzeci urząd posiada stronę w wersji anglojęzycznej, tylko jeden urząd posiada stronę internetową w innym obcym języku aniżeli angielski. W przypadku pytań subiektywnych, wszystkie witryny internetowe urzędów dzielnic były estetyczne, zaś 44% z nich charakteryzowało się małym stopniem usystematyzowania treści.

6.3. Wnioski i spostrzeżenia

Urzędy dzielnicowe m. st. Warszawy cechują się funkcjonalnymi stronami internetowymi z przejrzystą treścią strony głównej. Ich słabszą stroną jest niewątpliwie brak wersji językowej dla inwestorów zagranicznych oraz niewiele informacji odnośnie wniosku do CEiDG. Wyniki oceny witryn internetowych wykazują nieznaczne różnicowanie standardów obsługi w warszawskich ratuszach. Na podstawie ilości odpowiedzi twierdzących na pytania z tej części badania najlepsze strony prezentowały dzielnice Śródmieścia oraz Woli a następnie Bielany, Pragi Północ, Targówka i Włoch ex aequo na drugim miejscu. Wszystkie przebadane urzędowe witryny uzyskały co najmniej połowę pozytywnych odpowiedzi możliwych do zdobycia podczas audytu stron internetowych.

6.4. Ocena mailingowa

Kolejnym elementem tegorocznego badania SKN PAR jest ocena wiadomości email, jako integralnej części elektronicznej obsługi interesantów. Ocenie podlegały odpowiedzi urzędów dzielnicowych wysłane w związku ze standardowym zapytaniem potencjalnego przedsiębiorcy wystosowanym zarówno w języku polskim jak i angielskim. Spośród 18 wysłanych wiadomości z zapytaniem do urzędów dzielnicowych otrzymano 12 odpowiedzi w języku polskim, co stanowi zaledwie 67% ogółu przebadanych dzielnic. Pozostałe, które nie odniosły się w żaden sposób do emaila obejmują ratusze położone, w większości, w południowej części Warszawy oraz, co zaskakujące, również niektóre znajdujące się w centrum. W przebadanej grupie nie uzyskano żadnej informacji zwrotnej na pytanie zadane w języku angielskim.

W trakcie audytu poczty elektronicznej pierwszym aspektem ocenianym przez członków Zespołu był sam fakt zawarcia w odpowiedzi wszystkich informacji, o które zapytano w wiadomości e-mail. Pod tym względem wszystkie z przebadanych dzielnic nawiązały do pytanym kwestii. W dalszej kolejności zweryfikowano, czy urząd dzielnicowy poinformował o istnieniu zachęt inwestycyjnych oraz jaki jest ich rodzaj. Ponownie w tym przypadku wskaźnik występowania tej informacji w odpowiedzi osiągnął 100%, a w większości e-maili (75%) podano dane kontaktowe do instytucji oferujących pomoc inwestycyjną podczas zakładania działalności gospodarczej. Wśród pozostałych typów czynników zachęcających do inwestowania znalazły się zwolnienia od podatku od nieruchomości (Wilanów, Wola), czy od opłat lokalnych. Czwarty składnik oceny odpowiedzi mailowej, czyli obecność danych kontaktowych do pracownika urzędu pojawił się jedynie w 5% przebadanych maili. Najgorsze oceny zostały uzyskane w kwestii ewentualnego wyrażenia gotowości do osobistego spotkania, ponieważ tylko urząd dzielnicy Włochy zamieścił taką informację. Czas nadesłania odpowiedzi urzędowych zamykał się w przedziale 1-9 dni roboczych, czyli korespondował z oczekiwaniami przedsiębiorcy wysyłającego zapytanie⁵. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż na podstawie wyników oceny subiektywnej, wypowiedzi urzędników były wyczerpujące i uprzejme, co w końcowym efekcie świadczy o ich bardzo dobrej jakości.

6.5. Wnioski i spostrzeżenia

Nawiązując do rezultatów z tej części badania najlepiej wypadł urząd dzielnicy Targówek z najkrótszym czasem odpowiedzi wynoszącym 1 dzień. Pomimo dobrego ogólnego wrażenia największym mankamentem e-maili urzędów warszawskich było całkowite zrezygnowanie z choćby najmniejszej próby kontaktu z zagranicznym inwestorem. Zaskakująca jest duża rozbieżność pomiędzy kompetentnymi odpowiedziami w języku polskim a brakiem jakiegokolwiek reakcji na obcojęzyczne zapytanie.

6.6. Badanie terenowe

Ostatnią fazę oceny urzędów dzielnicowych w tegorocznej edycji projektu SKN PAR stanowi badanie terenowe, które odbyło się w lipcu 2012. Kwestionariusz oceny urzędu (załącznik 3) obejmował część obiektywną dotyczącą przygotowania merytorycznego oraz subiektywną opisującą ogólne wrażenia towarzyszące obsłudze petenta. Podczas audytu terenowego zwrócono uwagę na stopień przygotowania urzędnika do odpowiedzi na zadane pytania. Ponadto wzrokowo oceniono okoliczności przyjmowania interesantów w danym urzędzie dzielnicowym.

⁵ Za wyjątkiem urzędu dzielnicowego na Mokotowie – 9 dni roboczych.

Kryteria obiektywne

Na ocenę terenową w ujęciu obiektywnym składało się 7 pytań skierowanych do urzędnika zajmującego się sprawami związanymi z działalnością gospodarczą. Aspektem, który wypadł najlepiej w badaniu terenowym były wydłużone godziny otwarcia urzędu przynajmniej raz w tygodniu. Każdy z przebadanych wydziałów obsługi mieszkańca urzędów dzielnicowych był czynny dłużej niż w pozostałe dni tygodnia najczęściej w poniedziałek. Pytanie o plany zagospodarowania przestrzennego to kolejna kwestia, która osiągnęła wysoki wskaźnik występowania w przebadanej grupie. W przypadku 94% dzielnic postawiono pod tym względem ocenę pozytywną. Odpowiednio 67% i 61% urzędów dzielnicowych udzieliło informacji dotyczących ulg dla inwestorów oraz wsparcia dla przedsiębiorstw z różnych źródeł. Na pytanie o formy dofinansowania ze środków Unii Europejskiej odpowiedziała zaledwie połowa upoważnionych urzędników sposob badanej grupy. Na wyróżnienie zasługują dzielnice, w których zainteresowany przedsiębiorca otrzymywał dodatkowe materiały informacyjne a są to Śródmieście, Praga Północ, Włochy, Targówek czy Żoliborz. Najłabszymi punktami badania okazały się pytania o przystosowanie do obsługi zagranicznych interesantów. Końcowe miejsca zajęły kwestie możliwości rozmowy z urzędnikiem w języku obcym oraz dostępności obcojęzycznych materiałów informacyjnych.

Wnioski i spostrzeżenia

Warszawskie urzędy dzielnicowe mają dostęp do wielu informacji o instytucjach wspierających zakładanie działalności gospodarczej, ale mimo to część z nich nie informuje o tym potencjalnych zainteresowanych. Możliwość osobistego kontaktu przedsiębiorcy z urzędnikiem w języku obcym jest niestety rzadkością. Na podstawie wyników z kategorii cech obiektywnych najlepiej zaprezentowały się dzielnice Śródmieście oraz Ursus a na drugim miejscu Praga Północ i Rembertów.

Kryteria subiektywne

Cechy subiektywne zostały zbadane za pomocą 8 czynników, które w kwestionariuszu badania terenowego otrzymywały ocenę pozytywną lub negatywną. Najlepiej ocenianą kwestią w tej części badania była obecność parkingu w bezpośrednim sąsiedztwie urzędu. Wszystkie warszawskie ratusze wykazały się dobrym przystosowaniem do zmotoryzowanych petentów. Bardzo dobrze należy również ocenić oznakowanie poszczególnych urzędów dzielnicowych, jako drugi najczęściej punktowany aspekt. W ponad 90% dzielnic aspekt oznaczeń i umiejscowienia kierunkowskazów drogowych odebrano pozytywnie. Kolejne kryterium, które spełniła przeważająca ilość urzędników ratuszy warszawskich jest schludność i stosowność ubioru pracownika do sytuacji (89%). Czas oczekiwania na obsługę również w dużym stopniu spełnił oczekiwania zespołu badawczego. Mając na uwadze, iż badanie przeprowadzono w godzinach popołudniowych oraz podczas wydłużonego czasu pracy, w 83% przypadków oczekiwanie nie przekroczyło 30 min. Następnymi w kolejności najlepiej ocenionych subiektywnych cech były ex aequo kwestie estetyki budynku urzędu⁶ oraz porządku na miejscu pracy urzędnika. Oba elementy uzyskały ocenę pozytywną w 72% dzielnic, zaś w pozostałych budziły niestety pewne zastrzeżenia. Dwa ostatnie pytania badania miejscowego skupiły się na określeniu postawy urzędnika wobec potencjalnego przedsiębiorcy. Uprzejme nastawienie pracownika urzędu, a także konstruktywne podejście do problemu interesanta zaobserwowano odpowiednio w 67% oraz zaledwie w 50% przebadanych dzielnic. Warto tutaj zwrócić uwagę na urzędy, które spełniły powyższe kryteria jednocześnie a są nimi dzielnice Bemowo, Ochota, Praga Północ, Rembertów, Śródmieście, Targówek, Ursus oraz Wilanów.

Wnioski i spostrzeżenia

Opierając się na rezultatach drugiej części badania terenowego można zauważyć, że dzielnice prezentują zbliżony poziom obsługi mieszkańca w przypadku sekcji działalności gospodarczej. W ocenie cech subiektywnych pierwsze miejsce zajęły ex aequo urzędy

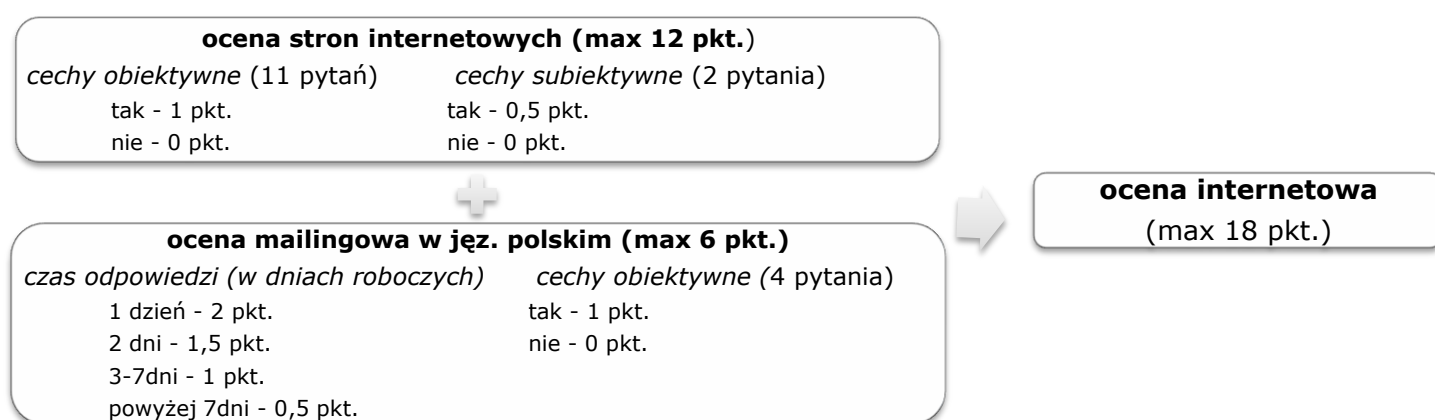
⁶ Ocenie podlegało miejsce gdzie znajdowała się sekcja działalności gospodarczej w sytuacji istnienia kilku budynków należących do jednego urzędu dzielnicowego.

dzielnicowe Ochoty, Pragi Północ oraz Rembertowa – maksymalne noty zaś drugie Bemowo, Śródmieście, Targówek, Ursus i Żoliborz.

6.7. Wyniki zbiorcze z badania urzędów dzielnicowych

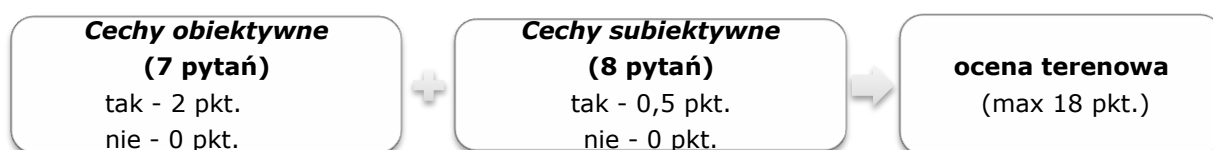
Kompleksową ocenę dzielnic warszawskich podsumuje ranking przedstawiony w tabeli nr 1. Na potrzeby tej części raportu stworzono oddzielne zestawienie dla badania internetowego (strony internetowe, e-maile) oraz audytu osobistego. Szczegółowo sposób nadawania punktacji przedstawiono na schemacie nr 1 oraz nr 2.

Rysunek 11. Sposób obliczania punktacji w rankingu internetowym.



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 12. Sposób obliczania punktacji w rankingu terenowym.



Źródło: Opracowanie własne

Do oceny nie włączono elementu badania poświęconemu odpowiedziom e-mail w języku angielskim, ponieważ żaden z urzędów dzielnicowych takowej nie wysłał.

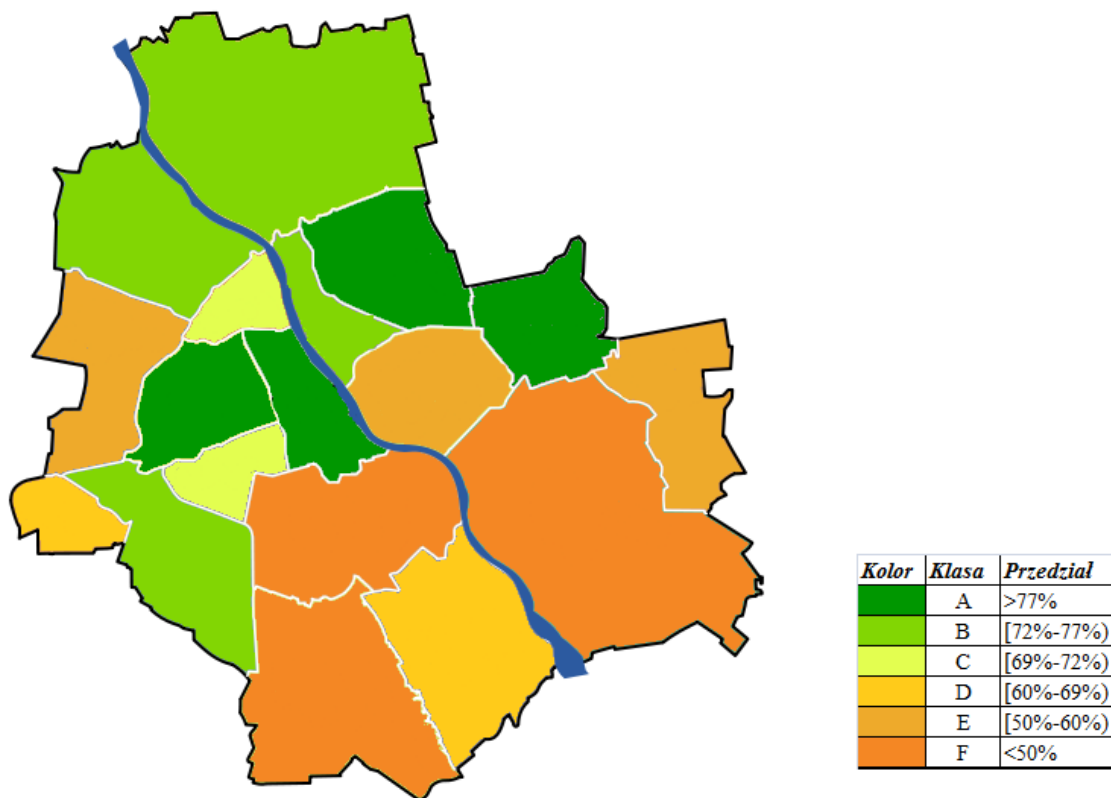
Tabela 12. Ranking oceny internetowej oraz oceny terenowej.

Pozycja w rankingu	Nazwa dzielnicy	Ocena stron internetowych	Ocena mailingowa	Ocena w rankingu internetowym	Ocena w rankingu terenowym	Łączna ocena
--------------------	-----------------	---------------------------	------------------	-------------------------------	----------------------------	--------------

1	Rembertów	8,5	4	12,5	16	28,5
1	Śródmieście	11	0	11	17,5	28,5
1	Targówek	10	5	15	13,5	28,5
2	Wola	11	4,5	15,5	12,5	28
3	Bielany	10	4	14	13	27
4	Białołęka	9,5	3,5	13	13	26
4	Praga Płn.	10	0	10	16	26
4	Włochy	10	5	15	11	26
5	Żoliborz	9	3	12	13,5	25,5
6	Ochota	9	4	13	12	25
7	Ursus	6,5	0	6,5	17,5	24
8	Wilanów	6,5	4,5	11	11	22
9	Bemowo	9,5	0	9,5	9,5	19
9	Wesoła	6	4,5	10,5	8,5	19
10	Praga Płd.	7,5	3	10,5	8	18,5
11	Mokotów	8	2,5	10,5	6,5	17
11	Ursynów	8,5	0	8,5	8,5	17
12	Wawer	6,5	0	6,5	9	15,5

Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 13. Wyniki badania urzędów miasta stołecznego Warszawy



Źródło: Opracowanie własne na podst. mapy autorstwa M.Floryana,
http://pl.wikipedia.org/wiki/Plik:Warszawa_podzial_administracyjny_2002.svg (pobrano: 08.09.2012).

Przedstawione rezultaty badania pokazują, iż urzędy dzielnicowe prezentują między sobą zróżnicowany poziom obsługi potencjalnego przedsiębiorcy. Warto zwrócić uwagę również na fakt niejednakowego podejścia urzędników do poszczególnych rodzajów komunikacji z interesantem. W wielu przypadkach dzielnice zostały odmiennie ocenione w świetle kryteriów odnoszących się do danej części badania. W tej edycji projektu SKN PAR nieznacznie lepiej wypadło badanie terenowe z średnią liczbą punktów na poziomie 67% z możliwych do zdobycia w porównaniu do średnio osiągniętych 63% w ocenie internetowej. Zdecydowana większość urzędów dzielnicowych uzyskała średni wynik w obydwu rankingach, przy czym należy pamiętać, iż niektóre z nich w ramach poszczególnych części badania wypadały bardzo dobrze.

6.8. Podsumowanie

Badanie SKN PAR w m.st. Warszawa pozwala na stwierdzenie, iż urzędy dzielnicowe reprezentują solidny poziom obsługi przedsiębiorcy zakładającego nową działalność gospodarczą. Urzędnicy dzielnicowi z powodzeniem wykorzystują Internet do kontaktu z interesantami oraz mieszkańcami. Świadczy o tym duża staranność w budowaniu oficjalnych stron oraz wyczerpujące odpowiedzi na zapytania w formie elektronicznej. W przypadku kontaktu osobistego przeważająca część urzędów także spełniła większość oczekiwań zespołu badawczego. Nie należy jednak zapominać o wciąż niewielkim zainteresowaniu nawiązaniem kontaktu z obcojęzycznym przedsiębiorcą. Niestety nierzadko próba uzyskania informacji od urzędnika kończyła się odesłaniem do odpowiedniej strony internetowej bez wyjaśnienia pytananej kwestii. Reasumując, istnieje wciąż parę obszarów, których udoskonalenie poprawiłoby atrakcyjność inwestycją dzielnic leżących na peryferiach Warszawy. Na podstawie uśrednionych wyników oceny internetowej, największa gmina w Polsce zajęła 9 pozycję spośród przebadanych urzędów w województwie mazowieckim (Tabela 14).

Tabela 13. Zestawienie wybranych gmin Mazowsza (na potrzeby rozdziału)

Lp.	Pozycja w rankingu	Nazwa gminy	Ocena strony internetowej	Ocena mailingowa	Ocena internetowa
1	1	Rząśnik (2)	9	6	15
2	2	Mława (1)	11	3,5	14,5
3	2	Ostrołęka (1)	11	3,5	14,5
4	2	Żyrardów (1)	10	4,5	14,5
5	3	Radom (1)	11	3	14
6	3	Pniewy (2)	9	5	14
7	4	Podkowa Leśna (1)	8	5,5	13,5
8	4	Sochaczew (2)	12	1,5	13,5
11	5	Mszczonów (3)	10	3	13
12	5	Prażmów (2)	10	3	13
35	8	Kołbiel (2)	8	3,5	11,5
36	8	Somianka (2)	8	3,5	11,5
37	9	M.st. Warszawa (1)	8,72	2,64	11,36
38	10	Grójec (3)	7	4	11
39	10	Solec nad Wisłą (2)	8	3	11
46	10	Wieczfnia Kościelna (2)	9	2	11

47	10	Załuski (2)	8	3	11
48	10	Dębe Wielkie (2)	8	3	11

Źródło: Opracowanie własne

6.9 Dobre praktyki oraz rekomendacja.

Podsumowując rezultaty badania dzielnic warszawskich należy wspomnieć o dobrych praktykach zaobserwowanych podczas audytu elektronicznego oraz terenowego. Pierwszą z nich jest projektowanie części serwisów internetowych urzędów dzielnicowych przygotowanych specjalnie z myślą o nowych przedsiębiorcach.⁷ Posiadają one łatwe do odnalezienia treści zawierające kompleksowe zagadnienia przydatne w zakładaniu nowej firmy. Godnym uznania jest również fakt zamieszczania aktualnych oraz wszechstronnych informacji dotyczących rozwoju czy historii danej dzielnicy na jej stronie internetowej.

Ponadto warto zwrócić uwagę na dużą kulturę osobistą urzędników zajmujących się działalnością gospodarczą. W czasie rozmowy z pracownikiem urzędu niejednokrotnie otrzymuje się bezpłatne materiały informacyjne pomagające w dopełnianiu dalszych formalności. Zapewnienie wydłużonych godzin otwarcia oraz unowocześniona organizacja (system numerków w kolejce, obecność punktu informacji) wewnątrz urzędu to kolejne zalety cechujące referaty dzielnicowe.

Niemniej jednak w dalszym ciągu istnieją niedopracowane kwestie wymagające większego zaangażowania ze strony pracowników urzędu. Dotyczy to min. obsługi potencjalnego inwestora przez pocztę elektroniczną, wersji obcojęzycznych oficjalnych witryn dzielnic oraz skłonności urzędników do przekazywania dodatkowych informacji. W związku z powyższym dzielnice powinny wciąż dążyć do udoskonalania obsługi potencjalnego inwestora poprzez baczniejszą obserwację jego rzeczywistych potrzeb. Podnoszenie standardów usług oferowanych w urzędach przez szkolenia oraz współpraca urzędów z organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość to jedne z wielu możliwych sposobów na poprawę sytuacji. Warszawskie ratusze dzielnicowe reprezentują bardzo wysoki poziom obsługi inwestorów, jednakże istnieją drobne niedociągnięcia wymagające szybkiej poprawy.

7. Innowacje i dobre praktyki w obszarze turystyki, inwestycji i współpracy z gospodarzami wybranych gmin w Polsce zidentyfikowane w ramach projektu Gmina na 5! (T.Pilewicz)

7.1. Wprowadzenie

Interesariuszami istotnymi z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego i konkurencyjności inwestycyjnej samorządów, są m.in. dotychczasowi oraz potencjalni inwestorzy, w tym inwestorzy zagraniczni, turyści oraz sami mieszkańcy danej jednostki terytorialnej. W związku z potrzebą identyfikacji i popularyzacji dobrych praktyk w obsłudze interesariuszy polskich samorządów, Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie przeprowadziło kolejne badanie w ramach realizowanego cyklicznie projektu Gmina na 5!

Na podstawie przeprowadzonych w ramach badania audytów elektronicznych oficjalnych portali internetowych samorządów, wysłanej do samorządów korespondencji w języku polskim i angielskim z pozycji przedsiębiorcy chcącego rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej

⁷ Przykładem może być strona urzędu dzielnicy Targówek np. <http://urząd.targowek.waw.pl/page/index.php?str=425>

na terenie danej jednostki oraz badań terenowych, zidentyfikowano praktyki zasługujące na popularyzację w następujących obszarach:

- > atrakcyjność turystyczna,
- > atrakcyjność gospodarcza, inwestycyjna i współpraca z gospodarzami gminy.

7.2. Innowacje i dobre praktyki w obszarze podnoszenia atrakcyjności turystycznej

Atrakcyjność turystyczna danej jednostki terytorialnej wpływa na prawdopodobieństwo odwiedzenia jej przez turystów, rozumianych również jako osoby przejezdne, które będąc w podróży zdecydują się zatrzymać na terenie danej jednostki. Atrakcyjność turystyczna przekłada się na liczbę odwiedzających, a przez to koreluje z prawdopodobieństwem odwiedzenia przez nich lokalnych punktów gastronomicznych, czy korzystania z usług hotelarskich i noclegowych na terenie jednostki wpływając na ich przychody, których część, dzięki partycypacji w podziale podatków centralnych, zasila budżet danej jednostki terytorialnej.

Budżet jednostki terytorialnej może być również wspierany przez wpływy z opłat lokalnych, których przykładem są regulowane prawem miejscowym opłata klimatyczna, czy turystyczna, stanowiąc dodatkowe wsparcie dla lokalnego budżetu. Z tego powodu, obszar atrakcyjności turystycznej wydaje się być szczególnie istotny dla rozwoju samorządów, w związku z czym zidentyfikowano szereg praktyk, które w zamierzeniu mają podnosić poziom lokalnej atrakcyjności turystycznej i mogą stanowić inspirację dla samorządów, którym zależy na wzmocnieniu tego czynnika rozwoju regionalnego.

Jednym z rozwiązań, których celem jest zwrócenie uwagi na walory danego obszaru jest umożliwienie odbycia spaceru po danej miejscowości jeszcze przed udaniem się do niej korzystając z rozwiązań dostępnych na portalach internetowych wybranych miejscowości.

Wśród rozwiązań odpowiadających na tę potrzebę, wyróżnić można wirtualne spaceru przygotowane w formie serii filmów z odpowiednio dobraną narracją prezentujących miejsca warte odwiedzenia i walory miejscowości, czego przykładem jest gmina Jawor (woj. dolnośląskie)⁸. Inną formą wirtualnego spaceru są interaktywne aplikacje elektroniczne umożliwiające poruszanie się po danej miejscowości i oglądanie jej oczami jej mieszkańców, tak jak w przypadku gminy Wąbrzeźno (woj. kujawsko-pomorskie)⁹, Słubice (woj. lubuskie)¹⁰, czy Pawłowice (woj. śląskie)¹¹. Aplikacje dostępne na portalach internetowych Wąbrzeźna, Słubic, czy Pawłowic, dzięki możliwości elektronicznej nawigacji, angażują wirtualnego turystę do odwiedzenia lokalnych atrakcji, placów, czy ulic, ale też budynków użyteczności publicznej, przybliżając tym samym miejscowość jej interesariuszom. W przypadku Słubic, wirtualny spacer umożliwia również odwiedzenie i dokładne obejrzenie terenów inwestycyjnych oferowanych przez gminę, co wpływa na atrakcyjność formy ich prezentacji, a zdjęcia użyte w wirtualnym spacerze Pawłowic zwracają uwagę ciekawymi ujęciami i wysoką jakością techniczną.

⁸ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Jawor, www.jawor.pl, dostęp dn.05.09.2012.

⁹ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Wąbrzeźno, www.wabrzezno.com, dostęp dn.05.09.2012.

¹⁰ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Słubice, www.slubice.pl dostęp dn. 08.09.2012.

¹¹ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Pawłowice, www.pawlowice.pl, dostęp dn. 05.09.2012.

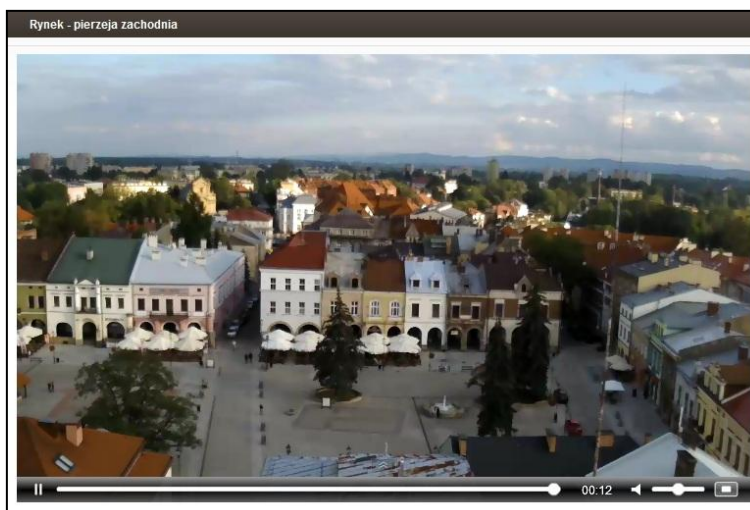
Rysunek 14. Interaktywna aplikacja elektroniczna służąca wirtualnym przechadzką w gminie Słubice.



Źródło: Portal internetowy służący wirtualnemu spacerowi w gminie Słubice, <http://slubice.wkraj.pl>, (pobrano 08.09.2012)

Uzupełniającą do galerii zdjęć, czy wirtualnego spaceru formą prezentacji walorów danej miejscowości jest **internetowa transmisja obrazu z kamer** zainstalowanych w jej wybranych punktach widokowych. Przykładem takiego kanału wzmacniającego marketing terytorialny jest Krosno (woj. podkarpackie)¹², które poprzez swój oficjalny portal internetowy transmituje obraz rzeczywisty z kilku kamer zainstalowanych w okolicach miejskiego rynku, czy urzędu miasta. Obraz transmitowany z kamery miejskiej w Kutnie (woj. łódzkie)¹³ pozwala oglądać miejski plac, a obraz transmitowany z Sulechowa (woj. lubuskie)¹⁴ prezentuje widok z wieży ratuszowej.

Rysunek 15. Widok z kamery zainstalowanej na rynku w Krośnie.



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Krosno, www.krosno.pl (pobrano 08.09.2012)

Ułatwieniem przy podejmowaniu decyzji o spędzeniu czasu w danej miejscowości może być system internetowej rezerwacji miejsc noclegowych dostępny na oficjalnych portalach internetowych gmin. Rozwiązanie takie polega na zgromadzeniu w jednym miejscu informacji o bazie noclegowej miejscowości wraz z możliwością pokazania i porównania oferty,

¹² Zob. oficjalny portal internetowy gminy Krosno, www.krosno.pl, dostęp dn. 08.09.2012.

¹³ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Kutno, www.kutno.pl, dostęp dn. 05.09.2012.

¹⁴ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Sulechów, www.sulechow.pl, dostęp dn. 05.09.2012.

przedstawienia jej dostępności i umożliwienia dokonania rezerwacji przez interesariuszy miejscowości. System taki, stosowany przez gminę Karpacz (woj.dolnośląskie)¹⁵, może być skuteczną alternatywą do popularnych współcześnie internetowych wyszukiwarek miejsc noclegowych takich jak booking.com¹⁶, w którym znaleźć można ofertę noclegową dla danej lokalizacji. Interaktywna baza noclegowa w Karpaczu aktualizowana jest codziennie, a obecnie w niej obiekty noclegowe, to nie tylko hotele, czy pensjonaty, ale również gospodarstwa agroturystyczne, czy kwatery prywatne. Interaktywna Baza Noclegowa gminy Karpacz umożliwia przeglądanie oferowanych noclegów w kategorii dostępności w wybranych terminach, ułatwiając tym samym planowanie pobytu i odwiedzin miejscowości. Oprócz samej możliwości dokonania rezerwacji *online*, aplikacja zachęca do skorzystania z ofert specjalnych, w tym np. pakietów pobytowych przygotowanych dla par, osób aktywnych, czy dla osób starszych. Rozwiązaniem o podobnej użyteczności, stosowanym przez gminę Ciechocinek (woj.kujawsko-pomorskie)¹⁷ jest udostępnienie w formie elektronicznej kompleksowych informacji nie tylko na temat lokalnej bazy noclegowej z lokalizacją danego obiektu na mapie adresem e-mailowym służącym dokonaniu rezerwacji, ale również bazy gastronomicznej z restauracjami i kawiarniami, czy bazy rekreacyjnej z ośrodkami jeździeckimi, kortami tenisowymi, czy basenami.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że tego rodzaju rozwiązania stosowane przez Karpacz, czy Ciechocinek nie tylko pracują na rzecz ułatwienia przy podejmowaniu kompleksowych decyzji o spędzeniu czasu wolnego i odwiedzeniu danej miejscowości, ale również wpływają na rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Skonsolidowanie w jednym miejscu rozproszonych informacji na temat lokalnej oferty turystycznej może wspierać diagnozę potencjału i planowania lokalnego rozwoju

Rysunek 16. Internetowy system rezerwacji miejsc noclegowych w Karpaczu.



Źródło: oficjalny portal internetowy gminy Karpacz, www.karpacz.pl, dostęp dn. 08.09.2012.

Zaplanowanie trasy zwiedzania danej miejscowości może być nie lada wyzwaniem. Rozwiązaniem wychodzącym są propozycje spacerów miejskich dopasowane do budżetu czasowego i oczekiwań w zakresie wrażeń danego interesariusza. Plany miejscowości wraz z naniesionymi na nieproponowanymi trasami spacerów i opisami znajdujących się przy nich zabytków, czy wyróżników miejsc oferuje. Świdnica (woj.dolnośląskie)¹⁸, w ramach realizowanego z pięcioma innymi miejscowościami projektu „City Walk”¹⁹. Dzięki dostępowi do

¹⁵ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Karpacz, www.karpacz.pl, dostęp dn. 08.09.2012.

¹⁶ Por.. portal internetowy Booking, www.booking.com, dostęp dn. 05.09.2012.

¹⁷ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Ciechocinek, www.ciechocinek.pl, dostęp dn. 05.09.2012.

¹⁸ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Świdnica, www.um.świdnica.pl, dostęp dn. 05.09.2012.

¹⁹ Projekt realizują miejscowości Bardo, Ceska Skalica, Kędzierzyn-Koźle, Kłodzko, Prerov i Świdnica. Projekt został sfinansowany w ramach Programu Operacyjnego Współpraca Terytorialna Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007 – 2013, zob. oficjalny portal internetowy projektu www.citywalk.info, dostęp dn. 08.09.2012.

portalu internetowego poświęconego projektowi, interesariusze mają możliwość obejrzenia elektronicznych map z trasami wycieczkowymi umożliwiającymi zaplanowanie zwiedzania danej miejscowości w sposób niezwykle atrakcyjny. Mapy dostępne na dedykowanym projekcie portalu internetowym przedstawiają zabytki, punkty gastronomiczne, noclegowe, bankomaty oraz multimedialne infokioski z dodatkowymi informacjami o mijanych obiektach podczas rzeczywistej wędrówki. Tego rodzaju rozwiązanie może wspierać sprawną organizację i komfort zwiedzania, stanowiąc alternatywę dla tradycyjnych, wydawanych w formie książkowej przewodników. Elektroniczną mapę z proponowaną trasą turystyczną można zabrać ze sobą korzystając z coraz popularniejszych urządzeń elektronicznych typu touchpad, czy po prostu wydrukować. Ciekawym urozmaicheniem mającym dodatkowo zachęcić do odbycia spaceru proponowaną trasą są certyfikaty „City Walkerów”, które można zdobyć dzięki odbyciu proponowanych spacerów i przywieźć, jako pamiątkę z pobytu w odwiedzanym miejscu.

Rysunek 17. Przykładowa trasa zwiedzania Świdnicy w ramach projektu „City Walk”.



Źródło: Oficjalny portal internetowy projektu „: City Walk” www.citywalk.info, dostęp dn.08.09.2012.

Wzrostowi liczby interesariuszy miejscowości korzystających z urządzeń mobilnych, w tym tzw. smartphonów umożliwiającym korzystanie z dedykowanych aplikacji elektronicznych, naprzeciw wyszedł Gdańsk²⁰, który oferuje przewodnik miejski w postaci aplikacji mobilnej. Możliwa do pobrania drogą elektroniczną aplikacja „Gdańsk 4 U Mobile”, dedykowana platformom systemowym Android, iOS oraz Windows Phone dostępna jest w trzech wersjach językowych. Aplikacja ta spotkała się z pozytywnym odbiorem i zainteresowaniem wśród interesariuszy chcących rozszerzyć funkcjonowanie aplikacji na innych platformach systemowych dostępnych we współczesnych smartphonach. Aplikacja, z której można korzystać dzięki telefonom przenośnym oferuje funkcje takie jak „Top 100”, czyli przewodnik turystyczny naniesiony na elektroniczną mapę miejscowości z zabytkami, muzeami, miejscami kultury i rozrywki wraz z możliwością wysłuchania audycji dźwiękowej na ich temat, czy mapę z bankomatami, stacjami benzynowymi, parkingami i miejscami bezpłatnego dostępu do bezprzewodowego internetu miejskiego. Dzięki współpracy z systemem GPS, możliwa jest identyfikacja pozycji interesariusza na elektronicznej mapie Gdańska wspierają poruszanie się po mieście, co dodatkowo zwiększa użyteczność korzystania z aplikacji. Innymi funkcjami oferowanymi przez aplikację jest m.in. wsparcie miejskiego systemu transportowego dzięki mapie przystanków komunikacji miejskiej, czy rozkładowi jazdy autobusów.

Oprócz Gdańska rozwiązania zwiększające atrakcyjność turystyczną miejscowości wykorzystuje m.in. Wrocław dzięki mobilnemu przewodnikowi miejskiemu dostępnemu na platformę Android oraz iOS²¹.

²⁰Zob. oficjalny portal internetowy Gdańska oraz portal turystyczny Gdańska, www.gdansk.pl oraz www.gdansk4u.pl, dostęp dn. 5.09.2012.

²¹Zob. oficjalny portal internetowy gminy Wrocław, www.wroclaw.pl/ dostęp dn. 5.09.2012.

Uważa się, że aplikacje mobilne należą do kategorii trendów niezwykle perspektywicznych ze względu na szybko rosnącą liczbę użytkowników telefonów komórkowych typu smartphone w Polsce i na świecie²². Warto również wspomnieć, że aplikacje mobilne Gdańska czy Wrocławia dodatkowo wspierały turystów odwiedzających Polskę przy okazji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej Euro 2012 dzięki informacjom o wydarzeniach w strefach kibica i wsparciu planowania komunikacji z miejscami rozgrywania meczów.

Rysunek 18. Aplikacja mobilna Gdańsk 4 U Mobile.



Źródło: Portal turystyczny Gdańska, www.gdansk4u.pl, dostęp dn. 08.09.2012.

Rozwiązaniami kompleksowo wspierającymi korzystanie z atrakcji turystycznych miast są również karty turysty, z powodzeniem wykorzystywane m.in. w Berlinie, Wiedniu, czy Nowym Jorku. W Polsce, kartę turysty oferuje wspomniany wcześniej Wrocław, czy Gdańsk²³, który umożliwia nabycie karty turysty na czas 24 lub 72 godzin, zapewniając dzięki niej zniżki w ponad kilkuset punktach miasta i jednocześnie służąc, jako bilet komunikacji miejskiej.

Co więcej, gdańska Karta Turysty wspierana jest aplikacją mobilną „Gdańsk 4 U Mobile”, oferuje łączone z nią ubezpieczenie NW oraz możliwość dostosowania jej funkcjonalności do zwiedzania i zniżek oraz komunikacji oddzielnie lub łącznie? Na rozwiązanie te można również spojrzeć z punktu widzenia lokalnego programu lojalnościowego, które dzięki przynależności do punktów oferujących zniżki w ramach Karty Turysty ma korzystnie wpłynąć na rozpoznawalność i korzystanie z oferty lokalnych partnerów rozwiązania.

²²Zob. Żołąnowski A., Pilewicz T., Nowe szanse dla myślących, *Własny Biznes - Franchising*, nr 2/2012 (84), s. 112.

²³ Zob. oficjalny turystyczny portal internetowy gminy Gdańsk, na którym warto również zwrócić uwagę na funkcjonalności portalu takie jak segmentacja interesariuszy i oferta Gdańska skierowaną do par, czy rodzin z dziećmi, propozycje zwiedzania opierające się o tematyczne szlaki wycieczkowe jak np. „Gdańsk miasto wolności”, czy „Szlak gotyku ceglanoego”, propozycje spędzenia czasu wolnego w mieście w weekend, zimą, czy podczas niepogody, www.gdansk4u.pl, dostęp dn. 5.09.2012.

Rysunek 19. Gdańska Karta Turysty.



Źródło: Portal turystyczny Gdańska, www.gdansk4u.pl, dostęp dn. 05.09.2012.

7.3. Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności gospodarczej, inwestycyjnej i współpracy z gospodarzami gminy.

Atrakcyjność gospodarcza i inwestycyjna wiąże się z udogodnieniami przy zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej, dzięki czemu możliwe jest utrzymanie dotychczasowych i przyciągnięcie nowych inwestorów do danej jednostki. Inwestycje o charakterze gospodarczym nie tylko wiążą się z bezpośrednimi wpływami do lokalnego budżetu dzięki płaconemu na poziomie lokalnym podatkowi od nieruchomości, ale przede wszystkim tworzą miejsca pracy przekładające się na możliwość znalezienia zatrudnienia przez mieszkańców danego obszaru. Praca zarobkowa z kolei wpływa na poziom konsumpcji dóbr i usług, w tym tych na terenie danej jednostki i przekłada się na mniejszą skalę i nasilenie problemów i kwestii społecznych, z którymi mogłoby przyjść się zmierzyć danej jednostce terytorialnej. Z tego powodu analiza i popularyzacja praktyk jednostek terytorialnych w obszarze podnoszenia poziomu ich atrakcyjności gospodarczej i inwestycyjnej wydają się być szczególnie istotna dla ich rozwoju.

Dzięki rozwojowi technologii informacyjnych i komunikacyjnych, dystans pomiędzy przedstawicielami administracji lokalnej a mieszkańcami oraz interesariuszami ulega zmniejszeniu. Zachęcanie i umożliwianie komunikacji z władzami, czy możliwość współuczestnictwa w kształtowaniu lokalnej polityki rozwoju przekłada się na możliwość stania się ambasadorami danej miejscowości i współtworzenia marki miejscowości przez jej interesariuszy. Dzięki temu możliwa jest dodatkowa, niskonakładowa forma promocji jednostki terytorialnej, która może podnosić jej atrakcyjność wśród interesariuszy takich jak mieszkańcy, turyści, czy inwestorzy. Podejście opierające się na budowaniu wiarygodności i otwarciu na dotychczasowych i nowych inwestorów buduje Świdnica, wspomniana przy okazji projektu „City Walk”. Oficjalny portal internetowy Świdnicy umożliwia zapoznanie się z inwestycjami dokonanymi na terenie miejscowości w formie opowiadania wzbogaconego zdjęciami prezentującymi infrastrukturę techniczną dotychczasowych inwestorów. Dobrą praktyką funkcjonującą w Świdnicy jest pośredniczenie miasta w poszukiwaniu pracowników, na których zapotrzebowanie zgłaszają lokalne przedsiębiorstwa. Rozwiązanie to funkcjonuje w formie zakładki dedykowanej pośrednictwu w pracy na oficjalnym portalu internetowym miejscowości²⁴.

Interaktywny portal internetowy dedykowany terenom inwestycyjnym prowadzi z kolei gmina Bodzanów (woj. mazowieckie)²⁵. Miejsca możliwych inwestycji prezentowane na portalu

²⁴ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Świdnica, www.um.swidnica.pl, dostęp dn. 06.09.2012.

²⁵ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Bodzanów, www.bodzanow.pl, dostęp dn. 06.09.2012.

mają formę interaktywnej mapy terenów, którym towarzyszy opis ich szczegółowych parametrów technicznych możliwy do pobrania w formacie PDF. Informacją przydatną z punktu widzenia wyboru miejsca docelowej inwestycji, w tym inwestycji w zakład produkcyjny, jest dostępna w ramach portalu mapa pokazująca przebieg sieci wodociągowej i światłowodowej oraz sieci dróg w okolicach oferowanych terenów. Dodatkową informacją mogącą wpływać na zainteresowanie terenami inwestycyjnymi gminy jest przedstawienie lokalizacji perspektywicznych złóż gazu ziemnego oraz informacje o lokalnych zachętach inwestycyjnych.

Portal dedykowany terenom inwestycyjnym prowadzi również Zgierz (woj. łódzkie)²⁶, który prócz informacji o terenach inwestycyjnych ze szczegółami do pobrania w formacie PDF, oferuje również możliwość przeglądania ofert inwestycyjnych według kategorii jak oferty letniskowe, mieszkaniowe, czy usługowe.

Rysunek 20. Interaktywna mapa terenów inwestycyjnych Bodzanowa.



Źródło: Portal internetowy poświęcony terenom inwestycyjnym Bodzanowa, www.terenynwestycyjne.bodzanow.pl, dostęp dn. 05.09.2012.

Gmina Ostrów Mazowiecka(woj. mazowieckie)²⁷ przedstawia swoją ofertę inwestycyjną wraz z rekomendacją do inwestowania w branżę zidentyfikowane, jako kluczowe dla lokalnego rozwoju. Publikacją dostępną dzięki portalowi internetowemu Ostrowi Mazowieckiej jest przygotowany przez urząd miasta informator dla przedsiębiorców i inwestorów wraz z informacjami o sposobach realizacji i źródłach wsparcia finansowego dla inwestycji, który jest możliwy do pobrania w formacie PDF. Dobrą praktyką w obszarze przygotowania informacji kluczowych dla inwestora rozpatrującego daną miejscowość, jako potencjalne miejsce inwestycji jest przygotowanie streszczenia menadżerskiego zawierającego najważniejsze informacje o kluczowych zasobach miejscowości, w tym takich, które są istotne w procesie inwestycyjnym, co praktykowane jest przez Kraśnik (woj.lubelskie)²⁸. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest zaoszczędzenie czasu i sprawne zwrócenie uwagi na miejscowość przez jej interesariuszy.

Gminą pręźnie zwracającą uwagę inwestorów i zapewniającą im dodatkowe udogodnienia w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych jest Grudziądz²⁹, którego pierwsza zakładka tematyczna na oficjalnym portalu internetowym poświęcona jest inwestorom, co pokazuje uwagę przywiązywaną do rozwoju gospodarczego w mieście. Oferta terenów inwestycyjnych

²⁶ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Zgierz, www.gmina.zgierz.pl, dostęp dn. 06.09.2012.

²⁷ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Ostrowia Mazowieckia, www.ostrowmaz.pl, dostęp dn. 06.09.2012

²⁸ Warto również zwrócić uwagę na formę, w której prezentowane są wyróżniki miejscowości, umożliwiające skojarzenie jej z czymś wyjątkowym, co w przypadku Kraśnika odbywa się za pomocą informacji dostępnych w zakładce, „Z czego słyniemy” na portalu internetowym miejscowości, w której można poznać związki miasta z malinami, czy ręcznie formowanymi ceglami, zob. oficjalny portal internetowy Kraśnika, www.krasnik.pl dostęp dn. 06.09.2012.

²⁹ Zob. Oficjalny portal internetowy gminy Grudziądz, www.grudziadz.pl, dostęp dn. 08.09.2012.

miastach prezentowana na portalu zawiera ustrukturyzowany opis, dane lokalizacyjne, dostępną infrastrukturę techniczną oraz informacje o aktualnie prowadzonych postępowaniach przetargowych. Co więcej, interesariusze Grudziądza znajdą na jego portalu internetowym aktualne dane na temat. tzw. „HR pool”, czyli zasobów ludzkich, ich liczebności i poziomu wykształcenia, co uważa się za jeden z najistotniejszych czynników przy podejmowaniu decyzji lokalizacyjnej inwestycji typu ZIB. Oprócz tego na portalu zaprezentowane są dane o odległości Grudziądza od przejść granicznych, połączeniach komunikacyjnych z wybranymi miastami w Polsce, czy profilu inwestycji w regionie. Grudziądz przygotował również przewodnik dla przedsiębiorców z informacjami w obszarze rozpoczynania działalności gospodarczej, prowadzeniu procesu budowlanego oraz adresami instytucji wspierających przedsiębiorców, który jest dostępny w formacie PDF.

Rysunek 21. Wyszukiwarka ofert inwestycyjnych na oficjalnym portalu internetowym Grudziądza.

The screenshot shows the official website of Grudziądz, titled "GRUDZIĄDZ OFICJALNY PORTAL MIEJSKI". The page features a search bar at the top right and a navigation menu with categories like "Dla Inwestorów", "Aktualności", "Fundusze unijne", "Edukacja", "Nasze Miasto", "Komunikacja", "Kultura i rozrywka", and "Polityka społeczna". The main content area is titled "Baza ofert inwestycyjnych: Wyszukiwarka" and includes a search form with filters for property type (Zabudowane/Niezbudowane), ownership, area, and form of acquisition. A search button labeled "Szukaj" is visible. Below the search form, there is a preview of an investment offer titled "Nr 9 - Tereny poszpitalne w centrum Grudziądza" with a small map and a list of details including location, area, and contact information.

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Grudziądz, www.grudziadz.pl, dostęp dn. 08.09.2012.

Rozwiązaniem wyróżniającym podejście do obsługi inwestorów przez gminę Biała (woj.opolskie)³⁰ jest prezentacja oferty inwestycyjnej w efektywnej, interaktywnej formie wraz z oznaczeniem terenów inwestycyjnych na mapie regionalnej i krajowej, co może być pomocne w zlokalizowaniu samej miejscowości. Dodatkowo gmina Biała oferuje informacje o stanie właścicielskim wraz z danymi kontaktowymi i zdjęciami terenów inwestycyjnych należących do osób prywatnych możliwym do pobrania przez interesariusza miejscowości w formacie PDF.

Wsparcie ofertowe dzięki portalom internetowym może i powinno być wzmacniane dobrymi praktykami przy bezpośrednim kontakcie inwestora zainteresowanego rozpoczęciem działalności gospodarczej w danej gminie. Do dobrych praktyk zidentyfikowanych w trakcie przeprowadzonego badania Gmina na 5! w obszarze jakości obsługi inwestorów przez wybrane gminy w Polsce, które polegało na wysłaniu korespondencji elektronicznej do gmin z pozycji osoby zainteresowanej rozpoczęciem prowadzenia działalności gospodarczej w danej gminie należą m.in.:

- > Szybkość w udzielaniu odpowiedzi na zadane pytania, na podstawie, której może być aproksymowana jakość dalszej współpracy z władzami lokalnymi. Wśród przebadanych gmin znalazły się takie, od których wyczerpująca odpowiedź oraz chęć dalszego wsparcia nadeszły w czasie krótszym niż 24 godziny od wysłania korespondencji,
- > Wyczerpujące udzielenie odpowiedzi na pytanie, wraz z ewentualnym wskazaniem przyczyn braku możliwości odpowiedzenia na pytanie, w tym przyczyn braku oferowania danego rodzaju wsparcia przez gminę,

³⁰ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Biała, www.biala.gmina.pl, dostęp dn. 06.09.2012

- > Przedstawienie oferty inwestycyjnej odpowiadającej zakresowi planowanej inwestycji w formie informacji o możliwym miejscu inwestycji będącej przedmiotem zainteresowania inwestora, wraz z informacją o innych możliwych miejscach oferowanych przez gminę,
- > Przekazanie dokumentów formalnych mogących mieć znaczenie do podjęcia decyzji o procesie inwestycyjnym, jak np. kopia prawa lokalnego w obszarze zachęt inwestycyjnych,
- > Przekazanie danych kontaktowych do wszystkich miejsc otrzymania możliwego wsparcia w danej miejscowości, w tym instytucji otoczenia biznesu,
- > Podanie dodatkowych źródeł szukania informacji w obszarze interesującym interesariusza,
- > Wyrażenie chęci lub zaproponowanie odbycia spotkania w celu ustalenia możliwego zakresu wsparcia przy planowanej inwestycji,
- > Angażowanie urzędników wysokiego szczebla w udzielanie odpowiedzi, w tym wójtów, burmistrzów, czy prezydentów miast,
- > Pozostawienie danych kontaktowych do osoby prowadzącej daną sprawę, np. w formie elektronicznej wizytówki,
- > Przykładanie uwagi do poprawności ortograficznej i stylistycznej udzielanej odpowiedzi,
- > Życzenie sukcesu, zachęcenie do współpracy i wiara w powodzenie przedsięwzięcia.

O jakości współpracy z władzami lokalnymi świadczą nie tylko rozwiązania mające wspierać atrakcyjność turystyczną, inwestycyjną i gospodarczą, ale również inicjatywy w obszarze form i jakości samej komunikacji i dostępności władz lokalnych dla interesariuszy miejscowości. Interesującym rozwiązaniem budującym otwartość i mającym umożliwić korzystanie z portalu internetowego Puław (woj. lubelskie)³¹ jest nie tylko specjalnie przygotowana wersja portalu internetowego dla słabo widzących, ale również mówiąca przeglądarka internetowa, umożliwiająca korzystanie z portalu internetowego miejscowości przez możliwie szeroki krąg odbiorców. Istotną formą wspierającą budowanie zaufania i utrzymania kontaktu z interesariuszami miejscowości jest m.in. możliwość zadawania wóldarzom pytań drogą elektroniczną, co praktykowane jest m.in. przez gminę Siechnice (woj. dolnośląskie)³², czy gminę Pokrzywnica (woj. mazowieckie)³³, w której odpowiedzi na pytania wóldarza publikowane są na portalu internetowym gminy.

Czechowice-Dziedzice (woj. śląskie)³⁴, z kolei oferują bezpłatną komunikację głosową interesariuszy z urzędem miejskim dzięki korzystaniu elektronicznego kanału komunikacji, jakim jest aplikacja „Skype”. Budowaniu otwartości, korzystny wpływ na atrakcyjność turystyczną oraz inwestycyjną gmin mają również elektroniczne internetowe kanały filmowe prezentujące relacje z wydarzeń lokalnych, w tym kulturalnych, czy sportowych w życiu danej gminy, tak jak w przypadku Kosakowa (woj. pomorskie)³⁵, który posiada własny kanał w serwisie internetowym Youtube³⁶ służący publicznemu udostępnianiu w Internecie materiałów elektronicznych w formie filmowej.

Przedstawione w przykłady pokazują, że dobre praktyki w obszarze obsługi interesariuszy gminy mogą mieć niskonakładowy charakter i mogą być z powodzeniem stosowane zarówno przez gminy o miejskim, jak i miejsko-wiejskim, czy wiejskim charakterze. Na różnorodność oferowanych przez gminy usług oraz na samą jakość obsługi jej interesariuszy w istotnym stopniu wpływa czynnik ludzki. To od chęci wprowadzania zmian i aktywnego działania na rzecz rozwoju lokalnej społeczności w dużej mierze zależy sukces wdrażania rozwiązań o nowym i innowacyjnym charakterze.

³¹ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Puławy, www.um.pulawy.pl, dostęp dn. 07.09.2012.

³² Zob. oficjalny portal internetowy gminy Siechnice, www.siechnice.gmina.pl, dostęp dn. 07.09.2012.

³³ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Pokrzywnica, www.pokrzywnica.pl, dostęp dn. 07.09.2012.

³⁴ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Czechowice-Dziedzice, www.czechowice-dziedzice.pl, dostęp dn. 07.09.2012.

³⁵ Zob. oficjalny portal internetowy gminy Kosakowo, www.kosakowo.pl, dostęp dn. 07.09.2012

³⁶ Zob. kanał internetowy Urzędu Gminy Kosakowo w serwisie internetowym Youtube, <http://www.youtube.com/user/uqkosakowo?feature=chclk>, dostęp dn. 07.09.2012

8. Rekomendacje dla jednostek terytorialnych w zakresie podnoszenia konkurencyjności gmin na podstawie badania Gmina na 5! (Tomasz Pilewicz)

Wnioski i rekomendacje wyłaniające się z badania można przedstawić dla badanych obszarów, do których należy funkcjonalność oficjalnej strony internetowej jednostki terytorialnej i użyteczność zamieszczonych na niej materiałów oraz sposób komunikacji z interesariuszami jednostki.

Oficjalna strona internetowa i użyteczność materiałów dla interesariuszy jednostki terytorialnej

Czynniki mające wpływ na funkcjonalność strony internetowej jednostki terytorialnej zostały szczegółowo omówione w rozdziale drugim raportu oraz przy okazji wniosków z pogłębionej analizy woj. mazowieckiego w rozdziale piątym oraz siódmym, charakteryzującym rozwiązania wyróżniające się i zasługujące na miano innowacyjnych. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na czynniki takie jak:

- > Oprócz prowadzenia oficjalnej strony internetowej jednostki, warto zastanowić się nad utworzeniem profilu na portalu społecznościowym, jak np. Facebooku, dzięki czemu możliwe jest łatwiejsze dotarcie do interesariuszy, którzy zostali „lubisiami” danej jednostki. Portale społecznościowe to dodatkowe, niedrogie lub zupełnie darmowe i zyskujące na popularności kanały promocyjne jednostek terytorialnych.
- > Zamieszczenie dodatkowych, dokładnych informacji o ofertowanych terenach inwestycyjnych, czy nieruchomościach mogących stanowić aktywa w inwestycjach typu *brownfield* może wesprzeć zainteresowanie inwestora danym terenem. Kluczowymi z punktu widzenia lokalizacji nowej inwestycji informacjami są dane techniczne np. na temat istniejącej infrastruktury i możliwości przyłączenia jej do danego terenu oraz ewentualnych kosztów z tym związanych.
- > Dobrą praktyką oprócz przygotowania dostępnej na stronie internetowej jednostki publikacji w formie ABC inwestowania w jednostce terytorialnej, czy przewodnika dla przedsiębiorców jest zamieszczenie prezentacji z ofertą inwestycyjną gminy, która może stanowić jej swoistą wizytówkę. Oprócz przykładowych terenów inwestycyjnych, warto pokazać instytucje edukacyjne oraz tzw. *HR pool*, czyli potencjał liczebnościowy i wykształcenie ludności w wieku produkcyjnym na terenie jednostki terytorialnej. Takiego rodzaju prezentacja, zawierająca dodatkowo dane kontaktowe może być np. nagrana na promocyjny nośnik jakim jest pendrive (komputerowa pamięć zewnętrzna) i stanowić bardzo efektywny gadżet promocyjny miejscowości przy okazji misji, czy targów gospodarczych. Rozwiązanie to jest już stosowane przez wybrane jednostki terytorialne w Polsce, a prezentacje inwestycyjne jednostek terytorialnych nagrywane są na innowacyjne pendrive’y w formie kart kredytowych, dodatkowo podnosząc atrakcyjność takiej prezentacji i czyniąc z niej użyteczny prezent.
- > Informacjami pomocnymi dla inwestora decydującego się na daną lokalizację inwestycji są również informacje nt. cen surowców oraz poddostawców działających na terenie i w okolicy danej jednostki terytorialnej. Mapa z istotnymi surowcami oraz odległością od danej jednostki może być istotnym udogodnieniem informacyjnym dla inwestora uzależniającego swoją działalność od obecności konkretnego rodzaju surowca w okolicy.

Sposób komunikacji z interesariuszami jednostki

Oprócz rekomendacji przedstawionych w rozdziale trzecim i siódmym, warto zwrócić uwagę na następujące aspekty komunikacji z interesariuszami zwracającymi się drogą elektroniczną do jednostek terytorialnych:

- > Przy okazji odpowiadania na wysłaną korespondencję, dobrą praktyką jest kładzenie nacisku na jej jakość, w tym przez konieczne podpisanie się i podanie danych

kontaktowych do siebie oraz opisanie lub dołączenie dodatkowego komentarza do przesyłanych załączników.

- > Treści informacyjne służące odpowiadaniu na zapytania potencjalnych inwestorów powinny być odpowiednio wystandaryzowane, aby zachować jakość komunikacji. Wcześniej przygotowana ogólna komunikacja i załączniki w odpowiedzi na pytania zadawane w języku obcym może istotnie pomóc w przypadku zadawanych przez inwestorów obcojęzycznych pytań o naturze ogólnej.
- > Możliwość udzielania odpowiedzi w języku obcym na korespondencję interesariuszy, istotnie podnosi atrakcyjność inwestycyjną jednostki i może dobrze rokować o przyszłej współpracy. W odniesieniu do braku możliwości sformułowania odpowiedzi na korespondencję w języku obcym przez daną jednostkę warto przynajmniej przetłumaczyć treść otrzymanej korespondencji za pomocą darmowego oprogramowania dostępnego w Internecie, jak np. „Google Translator”. Możliwe, że przedmiotem zapytania interesariusza jest kwestia na tyle szczegółowa, że za odpowiedź będzie mógł posłużyć link internetowy lub konkretny załącznik. Wysłana odpowiedź, pomimo braku dodatkowej treści, czy komentarza w języku obcym będzie o wiele lepsza niż jej zupełny brak.
- > Jednym z czynników najbardziej uwierzytelniających teren inwestycyjny danej jednostki terytorialnej dla jej potencjalnych inwestorów jest możliwość odbycia spotkania informacyjnego nie tylko z przedstawicielami władz lokalnych, ale również z inwestorami, którzy zainwestowali i mogą się wypowiedzieć na temat jakości współpracy rozwijanej z władzami lokalnymi. Z tego względu warto być w kontakcie z inwestorami, którzy już na terenie danej jednostki działają i pamiętać o tego rodzaju możliwości przy angażowaniu potencjalnego inwestora do odwiedzin jednostki.
- > W przypadku braku możliwości zaspokojenia danego rodzaju potrzeby potencjalnego inwestora, przed udzieleniem odpowiedzi odmownej lub negatywnej, warto zastanowić się, czy możliwe byłoby odpowiedzenie na te potrzeby przez jednostki sąsiadujące i ewentualnie zarekomendowanie kontaktu z jednostkami sąsiadującymi podając odpowiednie dane kontaktowe i informując właściwą instytucję o możliwym kontakcie. Może się bowiem okazać, że z zatrzymania inwestora w regionie i lokalizacji inwestycji w okolicy danej jednostki terytorialnej skorzystają również jej mieszkańcy. Jest to przykład kooperencji, czyli sytuacji jednoczesnej konkurencji i współpracy, która w długiej perspektywie jest w stanie przynieść korzyści konkurującym ze sobą na co dzień regionom.

9. Podsumowanie

Tegoroczne badanie Studenckiego Koła Naukowego Przedsiębiorczości i Analiz Regionalnych działającego przy Instytucie Przedsiębiorstwa w Szkole Głównej Handlowej przeprowadzone zostało na największą dotychczas skalę. Naszym audytem objęte zostało 877 gmin, co stanowi przeszło 35% gmin całego kraju (dla porównania w zeszłorocznej edycji było to 17%). Badaniem objęte zostały gminy, które uzyskały klasę A lub F w badaniu Atrakcyjności Inwestycyjnej macierzystego instytutu z 2010 roku, a dodatkowo wszystkie gminy Mazowsza.

Podstawową częścią badania był audyt witryn internetowych urzędów terytorialnych. Zespół badawczy przebadał i ocenił wszystkie strony internetowe pod kątem 13 kryteriów. Zaletą badanych witryn były łatwe do odnalezienia dane kontaktowe, umieszczenie galerii zdjęć, regularna aktualizacja zawartości. Zdecydowanej poprawy wymagają takie aspekty jak brak profilu w popularnych portalach społecznościowych, brak mapy serwisu czy brak obcojęzycznych wersji strony dla zagranicznych interesantów.

Co więcej, zespół badawczy sprawdził jakość kontaktu drogą elektroniczną z urzędami (e-mail). Wysłane zostały wiadomości do wszystkich urzędów w języku polskim jak i angielskim. Wskaźnik odpowiedzi na wiadomości w języku ojczystym wyniósł około 49% co jest wynikiem niższym niż w poprzednim roku. Jeżeli zaś chodzi o maile w języku angielskim, tak jak w latach

ubiegłych odsetek odpowiedzi był bardzo niski- niewiele ponad 3%. W obu przypadkach poziom wiadomości był bardzo zróżnicowany.

Oddzielnemu badaniu poddane zostało miasto stołeczne Warszawa, gdzie oprócz dwóch wyżej wymienionych części badania został dodany audyt osobisty – członek zespołu badawczego udawał się do urzędu, gdzie oceniał jakość obsługi petentów. Wszystkie badane jednostki terytorialne reprezentowały wysoki poziom obsługi, a urzędnicy dbali o należyty kontakt drogą mailową.

Na podstawie oceny witryn internetowych oraz odpowiedzi na korespondencję elektroniczną przygotowane zostały dwa rankingi: Gmina na 5! oraz Mazowiecka Gmina na 5!. Tytułami tymi wyróżnione zostały odpowiednio 66 i 76 najwyżej ocenionych jednostek terytorialnych.

Bibliografia:

Literatura:

1. Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., Region i jego rozwój w warunkach globalizacji, CeDeWu, Warszawa 2012.
2. Kłysik-Uryszek A., Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka, CeDeWu, Warszawa 2010.
3. Kuciński K. (red.), Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2011.
4. Kuciński K.(red.), Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce, Difin, Warszawa 2010.
5. Lackowska M., Zarządzanie obszarami metropolitalnymi w Polsce. Między dobrowolnością a imperatywem, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, 2009
6. Ładysz I., Konkurencyjność obszarów metropolitalnych w Polsce na przykładzie Wrocławskiego Obszaru Metropolitalnego, CeDeWu, Warszawa 2009.
7. Osterwalder A., Pigneur Y., Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
8. Szromik A., Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
9. Strzelecki Z (red.), Gospodarka regionalna i lokalna w Polsce. Czynniki i bariery, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
10. Strzelecki Z.,(red.), Gospodarka regionalna i lokalna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
11. Żołnowski A., Pilewicz T., Nowe szanse dla myślących, Własny Biznes - Franchising, nr 2/2012 (84).

Źródła internetowe:

1. www.biala.gmina.pl - oficjalny portal internetowy gminy Biała,
2. www.bodzanow.pl - oficjalny portal internetowy gminy Bodzanów,
3. www.booking.com - portal internetowy służący rezerwacji miejsc noclegowych w różnych miejscach ,
4. www.ciechocinek.pl - oficjalny portal internetowy gminy Ciechocinek,
5. www.citywalk.info - oficjalny portal internetowy projektu „City Walk”,
6. www.czechowice-dziedzice.pl - oficjalny portal internetowy gminy Czechowice-Dziedzce,
7. www.gdansk.pl - oficjalny portal internetowy Gdańska,
8. www.gdansk4u.pl - oficjalny portal internetowy Gdańska oraz portal turystyczny Gdańska,
9. www.gmina.zgierz.pl - oficjalny portal internetowy gminy Zgierz,
10. www.grudziadz.pl, - oficjalny portal internetowy gminy Grudziądz,
11. www.jawor.pl - oficjalny portal internetowy gminy Jawor,
12. www.karpacz.p - oficjalny portal internetowy gminy Karpacz,
13. www.kosakowo.pl - oficjalny portal internetowy gminy Kosakowo,
14. www.krasnik.pl - oficjalny portal internetowy Kraśnika,
15. www.krosno.pl - oficjalny portal internetowy gminy Krosno,
16. www.kutno.pl, - oficjalny portal internetowy gminy Kutno,
17. www.ostrowmaz.pl - oficjalny portal internetowy gminy Ostrowia Mazowieckia,
18. www.pawlowice.pl - oficjalny portal internetowy gminy Pawłowice,
19. www.pokrzywnica.pl - oficjalny portal internetowy gminy Pokrzywnica,
20. www.siechnice.gmina.pl -oficjalny portal internetowy gminy Siechnice,
21. www.slubice.pl - oficjalny portal internetowy gminy Słubice,
22. www.sulechow.pl - oficjalny portal internetowy gminy Sulechów,
23. www.um.pulawy.pl - oficjalny portal internetowy gminy Puławy,
24. www.um.swidnica.pl - oficjalny portal internetowy gminy Świdnica,
25. www.wabrzezno.com, - oficjalny portal internetowy gminy Wąbrzeźno,

26. www.wroclaw.pl - oficjalny portal internetowy gminy Wrocław,
27. www.youtube.com/user/ugkosakowo?feature=chclk - kanał internetowy Urzędu Gminy Kosakowo w serwisie internetowym Youtube.

Spis rysunków:

Rysunek 1.	Rozmieszczenie badanych gmin.....	6
Rysunek 2.	Ocena witryn internetowych.....	11
Rysunek 3.	Liczba odpowiedzi na korespondencję w języku polskim	13
Rysunek 4.	Czas odpowiedzi na korespondencję w języku polskim.....	13
Rysunek 5.	Liczba odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim	15
Rysunek 6.	Czas odpowiedzi na korespondencję w języku angielskim	15
Rysunek 7.	Porównanie odpowiedzi na maile w języku polskim i angielskim w gminach klasy A oraz klasy F	16
Rysunek 8.	Mapa gmin nagrodzonych tytułem Gmina na 5!.	23
Rysunek 9.	Rozmieszczenie Mazowieckich Gmin na 5!.....	27
Rysunek 10.	Strona internetowa Urzędu Miasta Sochaczew.	29
Rysunek 11.	Sposób obliczania punktacji w rankingu internetowym.	36
Rysunek 12.	Sposób obliczania punktacji w rankingu terenowym.	36
Rysunek 13.	Wyniki badania urzędów miasta stołecznego Warszawy	37
Rysunek 14.	Interaktywna aplikacja elektroniczna służąca wirtualnym przechadzką w gminie Słubice. .	41
Rysunek 15.	Widok z kamery zainstalowanej na rynku w Krośnie.	41
Rysunek 16.	Internetowy system rezerwacji miejsc noclegowych w Karpaczu.	42
Rysunek 17.	Przykładowa trasa zwiedzania Świdnicy w ramach projektu „City Walk”.	43
Rysunek 18.	Aplikacja mobilna Gdańsk 4 U Mobile.	44
Rysunek 19.	Gdańska Karta Turysty.	45
Rysunek 20.	Interaktywna mapa terenów inwestycyjnych Bodzanowa.	46
Rysunek 21.	Wyszukiwarka ofert inwestycyjnych na oficjalnym portalu internetowym Grudziądz.	47

Spis tabel:

Tabela 1.	Liczebność gmin w próbie badawczej na potrzeby rankingu Gmina na 5! w podziale na województwa.	5
Tabela 2.	Liczebności kategorii w próbie (według PAI z 2010r.)	6
Tabela 3.	Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim	14
Tabela 4.	Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim	16
Tabela 5.	Jakość odpowiedzi na maile w języku polskim porównanie gmin klasy A i F	17
Tabela 6.	Jakość odpowiedzi na maile w języku angielskim (A/F)	17
Tabela 7.	Kryteria oceny witryn internetowych.	19
Tabela 8.	Kryteria oceny odpowiedzi gmin na maile w języku polskim.	20
Tabela 9.	Kryteria oceny odpowiedzi gmin na maile w języku angielskim	20
Tabela 10.	Ranking Gmina na 5.....	21
Tabela 11.	Ranking Mazowiecka Gmina na 5!	24
Tabela 12.	Ranking oceny internetowej oraz oceny terenowej.	36
Tabela 13.	Zestawienie wybranych gmin Mazowsza (na potrzeby rozdziału)	38

Aneks

Załącznik 1. Przykładowe dobre odpowiedzi na maile

Odpowiedź 1. W języku polskim

Szanowny Panie,
dla przedsiębiorców gmina niestety nie ma uchwalonych preferencyjnych stawek podatkowych w żadnym z rodzajów podatków lokalnych.

Proponuję jednak Panu, aby zainteresował się Pan możliwościami uzyskania dotacji (również na rozpoczęcie działalności gospodarczej) ze środków unijnych jakie w swojej dyspozycji posiada (w drodze konkursów) ----- (siedziba stowarzyszenia na ul. ----, tel. -----, www.-----.pl). Jeśli planowana przez Pana działalność wpisuje się w ustaloną Lokalną Strategię Rozwoju (LSR) obszaru działania Stowarzyszenia to pana wniosek o dotację ma dużą szansę uzyskać akceptację.

Ponadto zachęcam Pana do uczestnictwa w spotkaniach strategicznych, w tej chwili gmina aktualizuje Strategię Rozwoju Miasta. Jednym z zadań w obszarze rozwój gospodarczy gminy, jakie uzgodniliśmy do realizacji jest: Stworzenie systemu zachęt dla mieszkańców do płacenia podatków PIT w ----- oraz rejestrowania tutaj firm przez nich prowadzonych. Brakuje na tym etapie rozwiązań szczegółowych, ale zapis taki (jeśli po ostatecznych konsultacjach zostanie utrzymany) daje prawo burmistrzowi i radnym do szczegółowej analizy możliwych rozwiązań. Wiele informacji o konsultacjach Strategii Rozwoju Miasta znajdzie Pan na stronie miasta www.-----.pl w zakładce Aktualizujemy Strategię Rozwoju Miasta.
<http://-----.pl>

Załączam Panu analizę wyników dyskusji i głosowania nad zdaniami priorytetowymi w przyszłej Strategii oraz listę zadań (z zaznaczonymi zmianami) z ostatniego spotkania w dniu 13 kwietnia.

Życzę powodzenia w prowadzeniu działalności i wielu zadowolonych klientów.
Pozdrawiam

Odpowiedź 1. w języku polskim

Witam serdecznie,

Odpowiadając na Pana zapytanie z dnia 16.04.2012r. skierowane do Urzędu Miasta ----- dotyczące rozpoczęcia działalności gospodarczej w naszej gminie pragnę poinformować, iż aby otworzyć jakąkolwiek działalność gospodarczą powinien Pan dokonać wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej „CEIDG”. We wniosku o wpis dokładnie trzeba będzie podać dane osobowe, adres głównego miejsca wykonywania działalności gospodarczej, odpowiednie kody PKD oraz kilka innych informacji.

Dla zapoznania się z powyższym wnioskiem, w załączeniu przesyłam druk CEIDG-1 wraz z dodatkowymi ważnymi informacjami.

Co do możliwości zwolnień z podatków dostał Pan już odpowiedź z Referatu Podatków, więc proszę o zapoznanie się z nią. Ewentualnie jesteśmy do dyspozycji pod nr tel. ----- w godzinach pracy naszego urzędowania (tj. poniedziałek godz. 8:00 – 17:00, wtorek – czwartek 8:00 – 16:00, piątek 8:00 – 15:00).

W naszym mieście nie ma w tej chwili żadnej placówki gastronomicznej z kuchnią Morza Śródziemnego, więc nie ma żadnych przeciwwskazań, aby podjąć taką restaurację na terenie miasta ----- . Ofert inwestycyjnych na chwilę obecną niestety nie posiadamy. Istnieje jednak możliwość szczegółowego omówienia Pana zapytania z Panem Burmistrzem po uprzednim umówieniu się na spotkanie. Dniem spotkań z interesantami jest każdy poniedziałek. Należy swoją chęć spotkania zgłosić telefonicznie wybierając numer telefonu podany powyżej.

Ponadto ogłoszone są przetargi ustne nieograniczone na sprzedaż nieruchomości niezabudowanych, stanowiących własność Miasta ----- . Gdyby Pan był zainteresowany kupnem działek, szczegółowe dane dostępne są na naszej stronie internetowej <http://-----.pl/>.

Z wyrazami szacunku

St. ds. Ewidencji Działalności Gospodarczej

Urząd Miasta -----

Odpowiedź 2. w języku angielskim

Dear Mr. -----.

Thank you for your email.

Please find below some useful information concerning your questions.

First of all here is a special website <http://----->, where you can find all investments sites offered by The Municipality -----.
After choosing "Search – Investments offers searching", there will be the list of offers. These are investments offers mainly for sale, but if you would like to rent premises for locating a language school, it would be good to contact The Municipal Buildings Administration (Zarząd Budynków Komunalnych. This is a special municipal unit, responsible for renting commercial premises. Contact number: www.-----.pl phone number: -----; e-mail: -----.

When it comes to information regarding the possible support for new business, it will be the best to contact with -----.
They are located in ----- at ----- (I floor),

+48 -----

+48 -----

+48 -----

e-mail: -----

I also enclose the short information about Investor Support Center – the municipal unit responsible for supporting investors at every stage of business process.

If you have any further questions or need more information, write an email and we will surely help.

Best regards.

Centrum Obsługi Inwestora | Investor Support Center

URZĄD MIASTA ----- | MUNICIPALITY OF -----

Wydział Strategii i Rozwoju Miasta | City Strategy and Development Department

ul. ----, ----, Poland

tel: +48 -----, fax: +48-----

e-mail: -----

<http://----->

Załącznik 2. Formularz oceny gmin podczas audytu terenowego

Ocena gmin

Wizja lokalna

Nazwa gminy:

Powiat:

Województwo: Data odwiedzin: / / 2012

Odwiedzający:

Pytania obiektywne

Kategoria	Tak	Nie
1. Czy gmina posiada plan zagospodarowania przestrzennego?		
2. Czy gmina przewiduje ulgi dla inwestorów?		
3. Czy gmina ma określone rodzaje preferowanej działalności gospodarczej?		
4. Czy uzyskano informację dotyczącą dofinansowań ze środków Unii Europejskiej?		
5. Czy możliwe jest uzyskanie wsparcia/dotacji z innych źródeł oraz innych form wsparcia przedsiębiorstwa?		
6. Czy są dostępne materiały informacyjne w języku obcym?		
7. Czy istnieje możliwość umówienia się z urzędnikiem na spotkanie w języku obcym?		
8. Czy urząd gminy jest czynny dłużej niż w pozostałe dni tygodnia chociaż 4 razy w miesiącu?		

Cechy subiektywne

Kryteria	Ocena pozytywna	Ocena negatywna
1. Czy pracownik wygląda schludnie? (<i>czysta odzież, stosowny strój</i>)		
2. Czy miejsce pracy danego urzędnika jest utrzymane w porządku?		
3. Czy wygląd urzędu jest estetyczny?		
4. Czy urząd jest właściwie oznakowany? (<i>łatwo jest odnaleźć drogę według oznakowań</i>)		
5. Czy w bezpośrednim sąsiedztwie znajduje się parking dla klientów?		
6. Czy pracownik urzędu zachowuje się w sposób uprzejmy?		
7. Czy pracownik urzędu wykazuje konstruktywne podejście do kwestii? (<i>chce pomóc rozwiązać problem</i>)		
8. Czy czas oczekiwania na obsługę nie przekroczył 30 minut?		

Uwagi:

Załącznik 3. Ranking Gmina na 5!

Gmina	Powiat	Województwo	PAI_2 010	Ocena witryn internetowych	Maile w języku polskim	Maile w języku angielskim	Suma
Bydgoszcz (1)	Bydgoszcz	Kujawsko-pomorskie	A	10	4	4,5	18,5
Kraków (1)	Kraków	Małopolskie	A	10	4	4,5	18,5
Wodzisław Śląski (1)	wodzisławski	Śląskie	A	9	4	4	17
Czechowice-Dziedzice (3)	bielski	Śląskie	A	7	4	4,5	15,5
Radlin (1)	wodzisławski	Śląskie	A	8	3	4,5	15,5
Białystok (1)	Białystok	Podlaskie	A	6,5	4	4,5	15
Ełk (1)	ełcki	Warmińsko-mazurskie	A	7	4	4	15
Piła (1)	piłski	Wielkopolskie	A	10	5	0	15
Lublin (1)	Lublin	Lubelskie	A	8,5	3	3	14,5
Michałowice (2)	pruszkowski	Mazowieckie	A	7,5	3	4	14,5
Inowrocław (1)	inowrocławski	Kujawsko-pomorskie	A	9	5	0	14
Skierniewice (1)	Skierniewice	Łódzkie	A	9	5	0	14
Gorlice (1)	gorlicki	Małopolskie	A	9	5	0	14
Ostrołęka (1)	Ostrołęka	Mazowieckie	A	9	5	0	14
Kędzierzyn-Koźle (1)	kędzierzyński-kozielski	Opolskie	A	9	5	0	14
Dębica (1)	dębicki	Podkarpackie	A	7	3	4	14
Gorzyce (2)	tarnobrzeski	Podkarpackie	A	9	5	0	14
Chorzów (1)	Chorzów	Śląskie	A	9	5	0	14
Mysłowice (1)	Mysłowice	Śląskie	A	9	5	0	14
Świdnica (1)	świdnicki	Dolnośląskie	A	9,5	4	0	13,5
Mława (1)	mławski	Mazowieckie	A	9,5	4	0	13,5
Nysa (3)	nyski	Opolskie	A	9	0	4,5	13,5
Jasło (1)	jasielski	Podkarpackie	A	7	3	3,5	13,5
Katowice (1)	Katowice	Śląskie	A	8,5	5	0	13,5
Wolsztyn (3)	wolsztyński	Wielkopolskie	A	8,5	5	0	13,5
Gostyń (3)	gostyński	Wielkopolskie	A	9,5	4	0	13,5
Police (3)	policki	Zachodniopomorskie	A	8,5	5	0	13,5
Zgorzelec (1)	zgorzelecki	Dolnośląskie	A	10	3	0	13
Legnica (1)	Legnica	Dolnośląskie	A	10	3	0	13
Aleksandrów Łódzki (3)	zgierski	Łódzkie	A	10	3	0	13
Wieliczka (3)	wielicki	Małopolskie	A	9	4	0	13
Krynica-Zdrój (3)	nowosądecki	Małopolskie	A	9	4	0	13
Mińsk Mazowiecki (1)	miński	Mazowieckie	A	9	4	0	13
Zdzieszowice (3)	krapkowicki	Opolskie	A	9	4	0	13
Prudnik (3)	prudnicki	Opolskie	A	8	5	0	13
Tarnobrzeg (1)	Tarnobrzeg	Podkarpackie	A	8	5	0	13
Krosno (1)	Krosno	Podkarpackie	A	9	4	0	13
Chojnice (1)	chojnicki	Pomorskie	A	9	4	0	13

Gmina	Powiat	Województwo	PAI_2 010	Ocena witryn internetowych	Maile w języku polskim	Maile w języku angielskim	Suma
Pszczyna (3)	pszczyński	Śląskie	A	5,5	4	3,5	13
Bytom (1)	Bytom	Śląskie	A	8	5	0	13
Gliwice (1)	Gliwice	Śląskie	A	10	3	0	13
Piekary Śląskie (1)	Piekary Śląskie	Śląskie	A	10	3	0	13
Sosnowiec (1)	Sosnowiec	Śląskie	A	9	4	0	13
Zabrze (1)	Zabrze	Śląskie	A	8	5	0	13
Żory (1)	Żory	Śląskie	A	8	5	0	13
Ostrowiec Świętokrzyski (1)	ostrowiecki	Świętokrzyskie	A	9	4	0	13
Iława (1)	iławski	Warmińsko-mazurskie	A	9	4	0	13
Giżycko (1)	giżycki	Warmińsko-mazurskie	A	9	4	0	13
Luboń (1)	poznański	Wielkopolskie	A	9	4	0	13
Śrem (3)	śremski	Wielkopolskie	A	9	4	0	13
Leszno (1)	Leszno	Wielkopolskie	A	9	4	0	13
Szczecin (1)	Szczecin	Zachodniopomorskie	A	7	2	4	13
Świnoujście (1)	Świnoujście	Zachodniopomorskie	A	9	4	0	13
Koszalin (1)	Koszalin	Zachodniopomorskie	A	9	4	0	13
Bolesławiec (1)	bolesławiecki	Dolnośląskie	A	9,5	0	3	12,5
Wałbrzych (1)	wałbrzyski	Dolnośląskie	A	8,5	4	0	12,5
Osielsko (2)	bydgoski	Kujawsko-pomorskie	A	7,5	5	0	12,5
Barcin (3)	żniński	Kujawsko-pomorskie	A	7,5	5	0	12,5
Golub-Dobrzyń (1)	golubsko-dobrzyński	Kujawsko-pomorskie	A	9,5	3	0	12,5
Wąbrzeźno (1)	wąbrzeski	Kujawsko-pomorskie	A	7,5	5	0	12,5
Toruń (1)	Toruń	Kujawsko-pomorskie	A	8,5	4	0	12,5
Łęczna (3)	łęczyński	Lubelskie	A	7,5	5	0	12,5
Sulechów (3)	zielonogórski	Lubuskie	A	8	0	4,5	12,5
Podkowa Leśna (1)	grodziski mazowiecki	Mazowieckie	A	7,5	5	0	12,5
Legionowo (1)	legionowski	Mazowieckie	A	7,5	5	0	12,5
Izabelin (2)	warszawski zachodni	Mazowieckie	A	6	3	3,5	12,5
Radom (1)	Radom	Mazowieckie	A	9,5	3	0	12,5
Swarzędz (3)	poznański	Wielkopolskie	A	8,5	4	0	12,5
Środa Wielkopolska (3)	średzki wielkopolski	Wielkopolskie	A	8,5	4	0	12,5
Goleniów (3)	goleniowski	Zachodniopomorskie	A	9	0	3,5	12,5

Źródło: Opracowanie własne

Załącznik 4. Ranking Mazowiecka Gmina na 5!

Gmina	Powiat	PAI_2010	Ocena witryny internetowej	Maile w języku polskim	Maile w języku angielskim	ARMSA	Suma
Ostrołęka (1)	Ostrołęka	A	9	5	0	5	19
Mława (1)	mławski	A	9,5	4	0	5	18,5
Radom (1)	Radom	A	9,5	3	0	5	17,5
Pniewy (2)	grójecki	E	8	4	0	5	17
Mszczonów (3)	żyrardowski	C	8,5	3	0	5	16,5
Mińsk Mazowiecki (2)	miński	D	9	3	4	0	16
Grójec (3)	grójecki	A	6,5	4	0	5	15,5
Lesznowola (2)	piaseczyński	A	7,5	3	0	5	15,5
Piaseczno (3)	piaseczyński	A	7,5	3	0	5	15,5
Brwinów (3)	pruszkowski	B	7,5	3	0	5	15,5
Kowala (2)	radomski	D	7,5	3	0	5	15,5
Iłów (2)	sochaczewski	E	5,5	5	0	5	15,5
Gostynin (1)	gostyniński	B	6	4	0	5	15
Góra Kalwaria (3)	piaseczyński	B	7	3	0	5	15
Szydłowiec (3)	szymborski	C	6	4	0	5	15
Ostrów Mazowiecka (1)	ostrowski mazowiecki	A	7,5	2	0	5	14,5
Michałowice (2)	pruszkowski	A	7,5	3	4	0	14,5
Ożarów Mazowiecki (3)	warszawski zachodni	A	5,5	4	0	5	14,5
Węgrów (1)	węgrowski	B	6,5	3	0	5	14,5
Garbatka-Letnisko (2)	kozienicki	C	5,5	4	0	5	14,5
Garwolin (1)	garwoliński	A	6	3	0	5	14
Radzymin (3)	wołomiński	C	6	3	0	5	14
Nowe Miasto nad Pilicą (3)	grójecki	D	6	3	0	5	14
Wiskitki (2)	żyrardowski	E	5	4	0	5	14
Przasnysz (2)	przasnyski	F	5,5	3	0	5	13,5
Radziejowice (2)	żyrardowski	D	5,5	3	0	5	13,5
Wyszków (3)	wyszkowski	A	5	3	0	5	13
Mińsk Mazowiecki (1)	miński	A	9	4	0	0	13
Rząśnik (2)	wyszkowski	D	8	5	0	0	13
Sochaczew (2)	sochaczewski	D	10	3	0	0	13
Chorzele (3)	przasnyski	E	4	4	0	5	13
Podkowa Leśna (1)	grodziski mazowiecki	A	7,5	5	0	0	12,5
Legionowo (1)	legionowski	A	7,5	5	0	0	12,5
Błonie (3)	warszawski zachodni	A	4,5	3	0	5	12,5
Izabelin (2)	warszawski zachodni	A	6	3	3,5	0	12,5
Łosice (3)	łosicki	C	4,5	3	0	5	12,5
Teresin (2)	sochaczewski	C	3,5	4	0	5	12,5
Sochaczew (1)	sochaczewski	A	4	3	0	5	12
Żyrardów (1)	żyrardowski	A	8	4	0	0	12
Żabia Wola (2)	grodziski mazowiecki	B	8	4	0	0	12

Gmina	Powiat	PAI_2010	Ocena witryny internetowej	Maile w języku polskim	Maile w języku angielskim	ARMSA	Suma
Czosnów (2)	nowodworski mazowiecki	C	4	3	0	5	12
Gąbin (3)	płocki	D	9	3	0	0	12
Borowie (2)	garwoliński	E	4	3	0	5	12
Prażmów (2)	piaseczyński	D	8,5	3	0	0	11,5
Sochocin (2)	płoński	E	4,5	4	3	0	11,5
Załużki (2)	płoński	E	7,5	4	0	0	11,5
Somianka (2)	wyszowski	E	7,5	4	0	0	11,5
Jadów (2)	wołomiński	E	6,5	5	0	0	11,5
Serock (3)	legionowski	A	8	3	0	0	11
Nowy Dwór Mazowiecki (1)	nowodworski mazowiecki	A	7,5	0	3,5	0	11
Szulborze Wielkie (2)	ostrowski mazowiecki	F	7	4	0	0	11
Pułtusk (3)	pułtusk	B	8	3	0	0	11
Różan (3)	makowski	C	8	3	0	0	11
Kołbiel (2)	otwocki	C	7	4	0	0	11
Dębe Wielkie (2)	miński	E	7	4	0	0	11
Sulejówek (1)	miński	A	5,5	5	0	0	10,5
Marki (1)	wołomiński	A	7,5	3	0	0	10,5
Sabnie (2)	sokołowski	F	6,5	4	0	0	10,5
Magnuszew (2)	kozienicki	F	6,5	4	0	0	10,5
Solec nad Wisłą (2)	lipski	F	6,5	4	0	0	10,5
Jaktorów (2)	grodziski mazowiecki	B	7,5	3	0	0	10,5
Wieliszew (2)	legionowski	B	7,5	3	0	0	10,5
Stara Biała (2)	płocki	C	6,5	4	0	0	10,5
Warka (3)	grójecki	C	6,5	4	0	0	10,5
Małkinia Górna (2)	ostrowski mazowiecki	D	7,5	3	0	0	10,5
Dąbrówka (2)	wołomiński	D	7,5	3	0	0	10,5
Gostynin (2)	gostyniński	E	6,5	4	0	0	10,5
Wieczfnia Kościelna (2)	mławski	E	7,5	3	0	0	10,5
Czerwonka (2)	makowski	E	5,5	5	0	0	10,5
Ostrów Mazowiecka (2)	ostrowski mazowiecki	E	7,5	3	0	0	10,5
Nowa Sucha (2)	sochaczewski	E	6,5	4	0	0	10,5
Puszcza Mariańska (2)	żyrardowski	E	6,5	4	0	0	10,5

Źródło: Opracowanie własne

Załącznik 5. Ranking urzędów dzielnicowych miasta stołecznego Warszawy

Pozycja w rankingu	Nazwa dzielnicy	Ocena stron internetowych	Ocena mailingowa	Ocena w rankingu internetowym	Ocena w rankingu terenowym	Łączna ocena
	max	12	6	18	18	36
1	Rembertów	8,5	4	12,5	16	28,5
1	Śródmieście	11	0	11	17,5	28,5
1	Targówek	10	5	15	13,5	28,5
2	Wola	11	4,5	15,5	12,5	28
3	Bielany	10	4	14	13	27
4	Białołęka	9,5	3,5	13	13	26
4	Praga Płn.	10	0	10	16	26
4	Włochy	10	5	15	11	26
5	Żoliborz	9	3	12	13,5	25,5
6	Ochota	9	4	13	12	25
7	Ursus	6,5	0	6,5	17,5	24
8	Wilanów	6,5	4,5	11	11	22
9	Bemowo	9,5	0	9,5	9,5	19
9	Wesoła	6	4,5	10,5	8,5	19
10	Praga Płd.	7,5	3	10,5	8	18,5
11	Mokotów	8	2,5	10,5	6,5	17
11	Ursynów	8,5	0	8,5	8,5	17
12	Wawer	6,5	0	6,5	9	15,5

Źródło: Opracowanie własne

Załącznik 6. Treść zapytań wysyłanych w ramach badania

Zapytanie 1. w języku polskim

Szanowni Państwo,

rozważam rozpoczęcie działalności gospodarczej w Państwa gminie. Planuję otworzyć restaurację z kuchnią basenu Morza Śródziemnego. Byłbym bardzo zainteresowany uzyskaniem informacji, jakie formy zachęt inwestycyjnych są oferowane w Państwa gminie.

W szczególności zależy mi na informacji dotyczącej możliwego zwolnienia z podatków i opłat dla przedsiębiorców rozpoczynających działalność gospodarczą.

W miarę Państwa możliwości chciałbym uprzejmie poprosić o odpowiedź mailową w przeciągu najbliższego tygodnia.

Z poważaniem,

Zapytanie 2. w języku angielskim

Dear Sir/Madam,

I am considering opening my own company, most probably a language school, and searching an attractive site for doing my business. I was considering locating it in your *gmina*.

Therefore, please I would cordially like to ask you to provide me with an electronic version of your investment offer, preferably in English and the contact details of a person responsible for entrepreneurship development in your area.

Are there any investments incentives supporting new business development distinguishing you *gmina* from other possible site location in your region?

I would kindly like to ask you to provide me even with initial information on above mentioned issues via the e-mail within the next week.

With kind regards,
