

# Gmina na piątkę!

Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców

Raport 2025/2026



Opieka naukowa:

prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska, dr hab. Joanna Żukowska, prof. SGH,  
dr hab. inż. Paweł Bartoszczuk, prof. SGH, dr Tomasz Pilewicz

Autorzy raportu i zespół badawczy:

dr Tomasz Pilewicz, Michał Oracz, Marek Szymański, mgr. Paweł Kasprowicz, Jakub Mielczarek, Kacper Bachurzewski, Kajetan, Daroch, Oliwia Duliniec, Weronika Martini, Wiktor Wieteska, Władysław Ejsmont, Zuzanna Celejewska, Zuzanna Długotłęcka

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


Grafika na okładce powstała z wykorzystaniem następujących prac: zdjęcie Urzędu Miasta Człuchowa – autor: Andreas Ederus Thorunensis, na licencji CC BY-SA 4.0; zdjęcie Sądu Rejonowego w Raciborzu : Hons084 / Wikimedia Commons / CC BY-SA 3.0; zdjęcie Filharmonii Poznańskiej - Borzpoz/ Wikimedia Commons / Deed - CC0 1.0 Universal - Creative Commons; zdjęcie Ratusz Staromiejski w Toruniu – autor: Maksym Habar na licencji Pixabay.

Na licencji CC BY-SA 4.0 udostępniona zostaje grafika na okładce pod nazwą „Grafika Gn5! 2025/2026”.

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

Publikacja elektroniczna, Warszawa 2026

## O autorach

	<p>dr hab. inż. Paweł Bartoszczuk, prof. SGH – opiekun SKN Akceleracji SGH Absolwent Politechniki Warszawskiej, , pracownik Szkoły Głównej Handlowej w Instytucie Przedsiębiorstwa. Pracował w Instytucie Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk. Stypendysta Japan Society for Promotion of Science oraz stażysta na Northeastern Illinois University w USA i University of Aarhus w Danii. Kierownik projektów badawczych finansowanych przez NCN. Członek komitetu naukowego serii konferencji niemieckich Enviroinfo. Ekspert w grupach roboczych Eurostatu i Life plus. Autor publikacji naukowych dotyczących ekoinnowacji, gospodarki wodnej i handlu emisjami. Członek towarzystw naukowych, np. Zarządu sekcji wodnej Polskiego Stowarzyszenia Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych. Ekspert w międzynarodowych projektach związanych z wdrażaniem Ramowej Dyrektywy Wodnej. Wykładowca w ramach Erasmus Staff Mobility for Training na Państwowym Uniwersytecie Ekonomicznym w Petersburgu oraz uczestnik programu dla wykładowców w Imperial College London.</p>
	<p><b>dr Tomasz Pilewicz, MBA</b></p> <p>Adiunkt w Zakładzie Otoczenia Biznesu w Instytucie Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Przewodniczący zespołu doradczego w przedsięwzięciu "Science4Business - Nauka dla Biznesu" dla Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Doradca biznesowo-gospodarczy w Europejskim Instytucie Technologii i Innowacji, Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, Polkiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Absolwent SGH - dr. n. ekon. oraz Wiedeńskiego Uniwersytetu Ekonomii i Biznesu i Politechniki Wiedeńskiej - MBA w Przedsiębiorczości i Innowacjach. W pracy badawczo-rozwojowej i dydaktycznej zajmuje się tematyką przedsiębiorczości, działalności innowacyjnej i zarządzania w sektorze publicznym.</p>
	<p><b>Michał Oracz - koordynator badania</b></p> <p>Student trzeciego roku na kierunku Metody Ilościowe w Ekonomii i Systemy Informacyjne w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Prywatnie interesuje się analizą danych, programowaniem, motoryzacją i bieganiem.</p>

	<p><b>Marek Szymański - współkoordynator badania</b></p> <p>Student trzeciego roku na kierunku Finanse i rachunkowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Interesuje się rynkami kapitałowymi, finansami osobistymi oraz urbanistyką.</p>
	<p><b>mgr. Paweł Kasprowicz</b></p> <p>Absolwent studiów I stopnia oraz studiów II stopnia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku Ekonomia. Obecnie doktorant w Instytucie Przedsiębiorstwa SGH. Od 2014 r. pełnił funkcję przewodniczącego SKN PAR (SKN Akceleracji). Zainteresowania badawcze to ekonomia instytucjonalna, koszty dostosowań, ekonomia sektora publicznego i analizy regionalne.</p>
	<p><b>Jakub Mielczarek</b></p> <p>Student II roku na kierunku globalny biznes, finanse i zarządzanie. Interesuje się korporacjami międzynarodowymi, planowaniem strategicznym oraz zarządzaniem przepływami pieniężnymi. W wolnym czasie zajmuję się modelarstwem, lubię oglądać filmy, jako sport kocham pływać i jeździć na snowboardzie. Pasjonują mnie samochody, śmigłowce i łodzie motorowe.</p>
	<p><b>Kajetan Daroch</b></p> <p>Student studiów magisterskich na kierunku Analiza Danych – Big Data w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Ceni aktywny wypoczynek, wybierając pływanie, łyżwiarstwo oraz górskie spacery. Pasjonat gier karcianych, fotografii i motorsportu, zwłaszcza wyścigów długodystansowych.</p>
	<p><b>Kacper Bachurzewski</b></p> <p>Student drugiego roku Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Moje zainteresowania dotyczą finansów, ze szczególnym uwzględnieniem rachunkowości, analizy finansowej oraz finansów przedsiębiorstw. Wolny czas poświęcam na spacerach, przeglądzie literatury i nauce języków obcych.</p>
	<p><b>Zuzanna Celejewska</b></p> <p><b>Wiktor Wieteska</b></p> <p>Student II roku na kierunku finanse i rachunkowość. Naukowo interesuję się finansowaniem w ochronie zdrowia. Hobbystycznie gram na fagocie i fortepianie.</p>

	<p><b>Oliwia Duliniec</b></p> <p>Studentka II roku na kierunku Global Business, Finance and Governance w Szkole Głównej Handlowej. Interesuję się finansami i etyką biznesową. W wolnych chwilach podróżuję.</p>
	<p><b>Zuzanna Długolecka</b></p> <p>Studentka II roku kierunku Global Business, Finance and Governance ze specjalizacją International Finance w Szkole Głównej Handlowej. Interesuje się finansami międzynarodowymi i funkcjonowaniem globalnych rynków. W wolnym czasie uprawiam sport i podróżuję.</p>
	<p><b>Weronika Martini</b></p> <p>Studentka I roku studiów licencjackich Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Interesuję się historią oraz polityką międzynarodową. W wolnych chwilach lubię czytać książki i jeździć na rowerze.</p>
	<p><b>Władysław Ejsmont</b></p> <p>Student III roku kierunku Finanse i Rachunkowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Interesuje się rachunkowością i analizą finansową. Wolny czas lubi spędzać grając w szachy, zajmując się muzyką i inwestowaniem.</p>

## Spis treści

O autorach .....	3
Spis treści .....	6
Wstęp .....	7
Introduction .....	9
Uwagi metodyczne .....	10
Ocena witryn internetowych .....	17
Ocena mailingowa .....	27
Ranking gmin .....	34
Innowacje i dobre praktyki w obszarze wspierania interesariuszy gminy .....	43
Rozszerzone rekomendacje .....	52
Rewolucja planistyczna: Plan Ogólny jako nowy fundament planowania przestrzennego w polskich gminach .....	61
Podsumowanie.....	69
Spis tabel.....	70
Spis wykresów.....	71
Spis rysunków .....	72
Aneks .....	73

## Wstęp

Drodzy Czytelnicy!

Z przyjemnością przedstawiam Państwu szesnastą edycję corocznego Raportu „Gmina na 5!”. Przedstawia on metodykę, analizę i wyniki Badania „Gmina na 5!” edycji 2025/2026, które jest wynikiem pracy Studenckiego Koła Naukowego Akceleracji, działającego przy Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Nasze badanie charakteryzuje się obiektywnością, standaryzacją i zaangażowaniem Badaczy w staranną ocenę badanych jednostek samorządu terytorialnego. Sekcja „Ranking” obrazuje czytelnikowi jakość komunikacji w poszczególnych gminach, chociaż należy zaznaczyć, że w każdym tego typu badaniu istnieje element losowości, na który żadna ze stron nie ma wpływu. Zaimplementowany system punktowy służy naszemu zespołowi do wyłonienia gmin, które otrzymują tytuł "Gmina na 5!". Prosimy jednak aby ocenę traktować w sposób orientacyjny i podkreślamy, że niniejszy raport nie powinien być podstawą do podejmowania decyzji dotyczących lokalizacji inwestycji w poszczególnych gminach. Głównym celem badania jest promowanie i rekomendacja dobrych praktyk wśród wszystkich jednostek samorządu terytorialnego.

Aby zachować spójny charakter badania i oceny gminy w tegorocznej edycji zastosowaliśmy metodologię analogiczną do poprzednich edycji, co oznacza kontynuację 15 wcześniejszych badań. W naszym badaniu przyglądamy się skrupulatnie działalności gmin w Polsce, ze szczególnym naciskiem na skuteczną komunikację z potencjalnymi inwestorami, przedsiębiorcami oraz innymi interesariuszami za pomocą środków elektronicznych. Sprawdzamy jak dokładnie gminy wykonują swoje obowiązki oraz z jakich narzędzi korzystają podczas tego procesu. Analizujemy również czy urzędnicy są otwarci na interakcję i gotowi do nawiązania kontaktu z mieszkańcami i pozostałymi interesariuszami. Zakres naszych badań pozostaje taki sam jak w poprzednich edycjach, obejmując ocenę zarówno jednostronnej komunikacji poprzez oficjalne strony internetowe gmin, jak i dwustronnej za pośrednictwem poczty elektronicznej. Na ich podstawie prezentujemy klasyfikację, wyróżniając JST tytułem Gmina na Piątkę! oraz Złota Gmina na Piątkę!

W tym miejscu chciałbym serdecznie podziękować wszystkim Badaczom, z którymi miałem przyjemność współpracować, i którzy poświęcili dziesiątki godzin swojego wolnego czasu na ocenę witryn, analizę komunikacji mailowej oraz pisanie tego raportu. Nieocenione

jest również wsparcie jakie otrzymaliśmy od pracowników Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, w szczególności od dr. hab. inż. Pawła Bartoszczuka, prof. SGH oraz dr. Tomasza Pilewicza.

Niniejszym oddaję Raport z Badania Gmina na 5! w Państwa ręce.

Michał Oracz wraz z Zespołem

## Introduction

Dear Readers,

It is with great pleasure that I present to you the sixteenth edition of the annual "Gmina na 5!" Report. This document outlines the methodology, analysis, and results of the 2025/2026 edition of the "Gmina na 5!" Study, which is the result of the dedicated work of the "Akceleracja" Student Scientific Association, operating within the Institute of Enterprise at the SGH Warsaw School of Economics.

Our study is characterized by objectivity, standardization, and the researchers' commitment to the most diligent evaluation of the local government units involved. The "Ranking" section illustrates the quality of communication in individual municipalities; however, it should be noted that in any study of this type, there is an element of randomness beyond the control of any party. While the implemented scoring system allows our team to select the municipalities that receive the "Gmina na 5!" title, we ask that it be treated as indicative. We emphasize that this report should not serve as the sole basis for investment location decisions. The primary goal of the study is to promote and recommend best practices among all local government units.

To maintain consistency in the research and evaluation process, we have applied a methodology analogous to previous years, making this edition a direct continuation of the 15 prior installments. In our study, we meticulously examine the activities of municipalities in Poland, with a particular emphasis on how effectively they communicate with potential investors, entrepreneurs, and other stakeholders via electronic means. We verify how accurately municipalities fulfill their duties and what tools they utilize in the process. Furthermore, we analyze whether officials are open to interaction and ready to engage with residents and other stakeholders. The scope of our research remains unchanged, covering the assessment of both one-way communication through official municipal websites and two-way communication via email. Based on these findings, we present a classification, awarding the titles of "Gmina na Piątkę!" and "Złota Gmina na Piątkę!".

At this point, I would like to express my heartfelt thanks to all the Researchers I have had the pleasure of working with, who devoted dozens of hours of their free time to evaluating websites, analyzing email communication, and drafting this report. The support we received

from the staff of the Institute of Enterprise at the SGH Warsaw School of Economics is also invaluable specifically from professor Paweł Bartoszczuk PhD, and Tomasz Pilewicz PhD.

I hereby present the "Gmina na 5!" Study Report for your consideration.

Michał Oracz with the Team

## Uwagi metodyczne

Michał Oracz

### **Cele i założenia badawcze**

Celem badania była ocena jakości obsługi potencjalnych inwestorów oraz przedsiębiorców przez urzędy jednostek samorządu terytorialnego. Zbadana została komunikacja jednostronna, czyli dostęp do informacji z wykorzystaniem Oficjalnej Witryny Internetowej (OWI) oraz komunikacja dwustronna, czyli kontakt za pomocą poczty elektronicznej. To drugie zostało przeprowadzone w dwóch językach – polskim i angielskim. Analiza uwzględnia także szerszy zakres obsługi elektronicznej ze strony poszczególnych urzędów, związany z szeroko pojętym aspektem społeczno-ekonomicznym. Badanie nie ocenia wewnętrznych struktur poszczególnych urzędów, organizacji ich pracy, czy wpływu analizowanych czynników na sytuację ekonomiczną poszczególnych jednostek.

### **Próba badawcza**

Zakres badania obejmował gminy o najwyższych ocenach (klas A i B), według ostatniej dostępnej edycji wskaźnika Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej dla Gospodarki Narodowej opracowanego przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie – PAI. W ramach tegorocznej edycji badania przeanalizowane zostało 707 jednostek samorządu terytorialnego - 689 gmin oraz 18 dzielnic miasta stołecznego Warszawa (ze względu na ustrój m.st. Warszawy, ocenie poddano zarówno miasto jako całość, jak i każdą z jego dzielnic z osobna). Aby ułatwić nazewnictwo i uprościć strukturę tekstu, w raporcie autorzy wskazując na „gminę” odnoszą się również do dzielnic m.st. Warszawy (o ile w tekście nie zaznaczono inaczej).

Najwięcej gmin w tej edycji badania mieści się w województwie śląskim (114 gmin), a najmniej w województwie podlaskim i świętokrzyskim (po 15 gmin). Dokładny podział został przedstawiony w Tabeli 1.

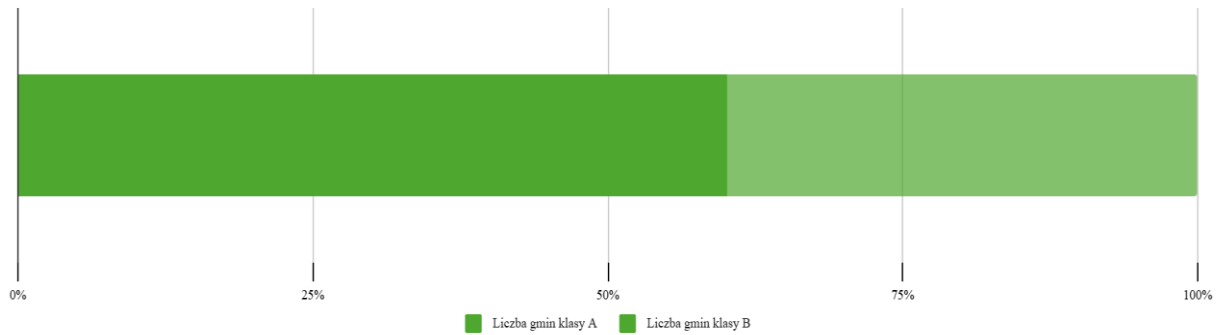
*Tabela 1 Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2025/26) - gminy A, B*

Województwo	Liczba gmin klasy A	Liczba gmin klasy B	Liczba gmin ogółem
dolnośląskie	54	35	89
kujawsko-pomorskie	11	10	21
lubelskie	18	17	35
lubuskie	6	11	17
łódzkie	24	21	45
małopolskie	41	40	81
mazowieckie	76	24	100
opolskie	9	9	18
podkarpackie	11	12	23
podlaskie	5	10	15
pomorskie	20	11	31
śląskie	75	39	114
świętokrzyskie	6	9	15
warmińsko- mazurskie	16	3	19
wielkopolskie	32	23	55
zachodniopomorskie	21	8	29
<b>Łącznie</b>	<b>425</b>	<b>282</b>	<b>707</b>

źródło: opracowanie własne

Próba badawcza obejmowała 425 gmin klasy A (60,1% wszystkich gmin) oraz 282 gminy klasy B (39,9% wszystkich gmin). Podział został zaprezentowany na Wykresie 1.

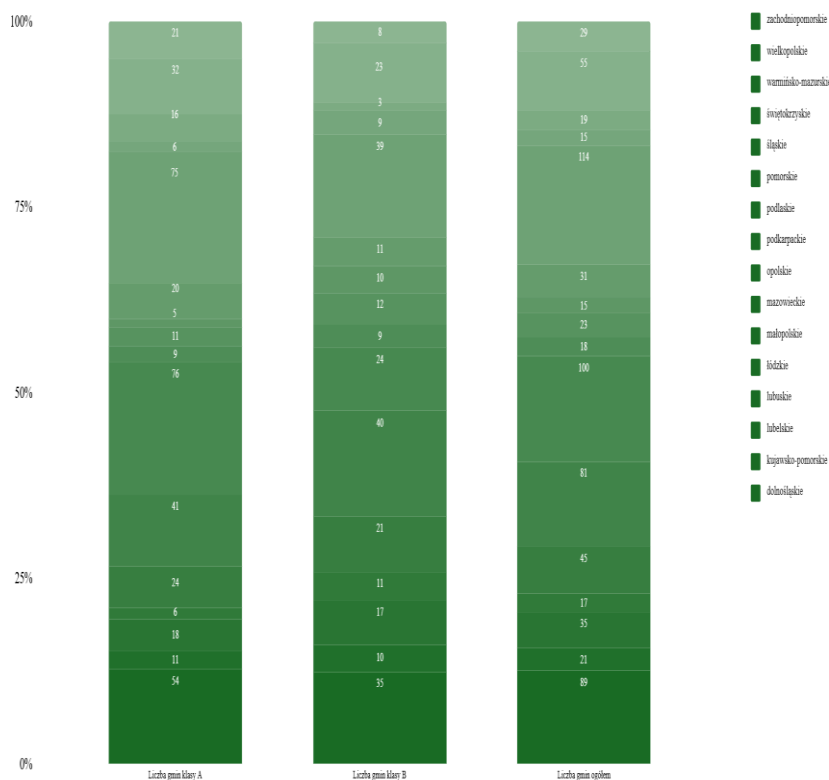
Wykres 1. Udział gmin klasy A i B wśród wszystkich objętych badaniem (2025/26)



źródło: opracowanie własne

Na Wykresie 2 przedstawiono rozkład gmin (w podziale na klasy A i B oraz ich sumę) w poszczególnych województwach. Województwo mazowieckie charakteryzowało się najwyższą liczbą gmin klasy A, natomiast województwo śląskie najwyższą liczbą gmin klasy B. Najmniejszą liczbą jednostek w klasie A charakteryzowały się województwa: podlaskie (5), lubuskie (6) oraz świętokrzyskie (6). W przypadku klasy B najniższą liczebność odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim, reprezentowanym przez 3 gminy.

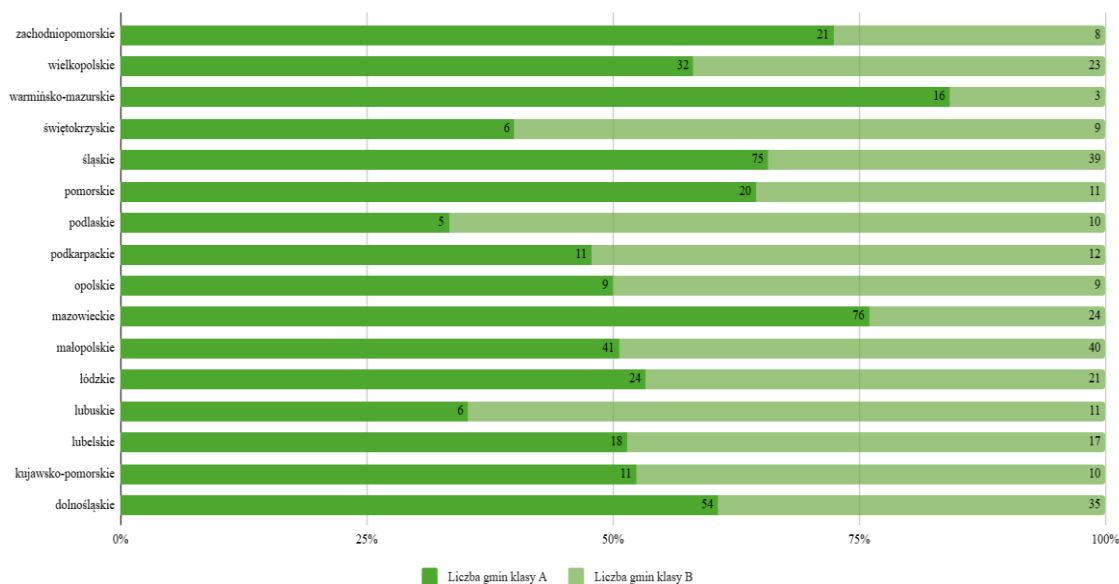
Wykres 2. Rozkład gmin w podziale na klasę i województwa



źródło: opracowanie własne

Wykres 3 prezentuje udział gmin klas A oraz B w każdym z województw. Najwyższy odsetek gmin tych klas odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim (84%), natomiast najmniejszym odsetkiem gmin klasy A charakteryzuje się województwo podlaskie (33%).

Wykres 3. Gminy klasy A i B w województwach



źródło: opracowanie własne

### Metodyka badania

Tegoroczne badanie składało się z dwóch części. Pierwszym etapem była ocena użyteczności oficjalnych witryn internetowych urzędów gmin (OWI). Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza opartego w większości na zero-jedynkowych kryteriach oceny. Drugim etapem była ocena kontaktu elektronicznego z przedstawicielami urzędów przeprowadzona metodą „tajemniczego klienta” zarówno w języku polskim, jak i angielskim.

Ze względu na subiektywny charakter jakości obsługi oraz brak jednolitych standardów w jednostkach terytorialnych Zespół Badawczy, opierając się na doświadczeniach z poprzednich lat, wyłonił te aspekty, które mają decydujące znaczenie dla profesjonalnej obsługi interesanta. Takie rozwiązanie pozwoliło na zachowanie spójności i porównywalności wyników mimo dużej różnorodności badanych urzędów.

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

Istotność – rozumiana jako przydatność danego kryterium dla potencjalnego inwestora bądź przedsiębiorcy. Oznacza ona nie tylko obecność danego typu informacji, ale również podejście Urzędu do obsługi interesanta, objawiające się m.in. dodatkowymi, niestandardowymi działaniami podejmowanymi w celu zapewnienia najwyższego poziomu usługi.

Mierzalność - oparcie badania jedynie o kategorie możliwe do miarodajnej i wiarygodnej oceny, które bezpośrednio dotyczą efektów działań podejmowanych przez urzędy gmin.

Trudność oceny odpowiedzi - dobór pytań zaprojektowany tak, aby umożliwić Zespołowi Badawczemu dokonanie obiektywnej analizy. Z tego względu zastosowano kryteria zero-jedynkowe, które pozwalają na ocenę aspektów jakościowych zgodnie z przyjętym założeniem.

Kryteria oceny witryn internetowych w tegorocznej edycji badania:

1. Czy witryna jest bezpieczna? [brak komunikatu o niebezpiecznym połączeniu]
2. Czy gmina posiada swój brand? [logotyp lub/oraz hasło promujące gminę]
3. Czy strona posiada „mapę serwisu” na stronie głównej?
4. Czy witryna gminy jest na bieżąco aktualizowana? [dodanie treści do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni]
5. Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?
6. Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących lub możliwość powiększenia czcionki?
7. Czy gmina korzysta z rozwiązań typu chatbot? [wirtualny urzędnik, doradca]
8. Czy dane kontaktowe są usytuowane w miejscu łatwym do odnalezienia? [weryfikacja kompletności maila i telefonu]
9. Czy gmina posiada swój profil na Facebooku i czy jest on aktywny? [link na stronie oraz post w ciągu ostatnich 30 dni]
10. Czy gmina posiada swój profil na YouTube i czy jest on aktywny? [link na stronie oraz film w ciągu ostatnich 30 dni]
11. Czy gmina posiada swój profil na TikToku i czy jest on aktywny? [link na stronie oraz materiał w ciągu ostatnich 30 dni]

12. Czy gmina aktywnie prowadzi profil w innym serwisie społecznościowym? [ikona na stronie głównej oraz aktywność w ciągu ostatnich 30 dni]
13. Czy podana jest struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi do poszczególnych wydziałów? [weryfikacja obecności dedykowanego „opiekuna inwestora / Account Managera”]
14. Czy istnieje wersja anglojęzyczna? [ocena jakości: pełen serwis, wybrane treści lub translator]
15. Czy istnieje wersja strony w innym języku obcym niż angielski?
16. Czy na stronie znajdują się informacje o planowaniu przestrzennym? [serwis mapowy, MPZP, Plan Ogólny lub Studium z rysunkami]
17. Czy na stronie znajduje się informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia/sprzedaży? [pełen opis: zdjęcia, mapki itp.]
18. Czy gmina wskazuje tereny lub lokale spełniające podwyższone standardy bezpieczeństwa? [infrastruktura krytyczna, centra danych]
19. Czy na stronie znajduje się osobna zakładka poświęcona wsparciu dla inwestorów i przedsiębiorców?
20. Czy na stronie znajduje się odniesienie do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?
21. Czy gmina prowadzi lub współtworzy Inkubator Przedsiębiorczości?
22. Czy gmina informuje o ulgach podatkowych dla inwestorów?
23. Czy gmina informuje o ulgach lub dotacjach wspierających innowacje w obszarze bezpieczeństwa przedsiębiorstw?
24. Czy na stronie znajdują się informacje nt. dofinansowań związanych z transformacją energetyczną? [programy typu Czyste Powietrze, Mój Prąd itp.]
25. Czy gmina informuje o podejmowanych działaniach na rzecz bezpieczeństwa i ciągłości działania lokalnych przedsiębiorstw poprzez oferowanie szkoleń z zakresu cyberbezpieczeństwa przemysłowego i/lub ochrony własności intelektualnej oraz publikowanie wytycznych dotyczących reagowania w sytuacjach kryzysowych?
26. Czy w witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach, dyplomach lub certyfikatach? [w tym wyróżnienia bezpośrednio dotyczące przedsiębiorczości]
27. Czy strona prezentuje jakieś unikatowe lub rzadko spotykane rozwiązania? [kwestie techniczne lub niestandardowe działania urzędu]

W pytaniach otwartych badacze opisywali zidentyfikowane dobre praktyki i rozwiązania oraz opatrzyli ocenę komentarzem. Pytania te nie były wykorzystane do wyznaczenia Rankingu lecz służyły do analizy w innych częściach raportu.

Założenia badania komunikacji drogą mailową pozostały bez zmian względem poprzednich edycji tzn. oceniana była szybkość udzielania odpowiedzi (autoresponder nie był brany pod uwagę w tym elemencie oceny) oraz jakość i użyteczność przekazanych informacji. Brak informacji zwrotnej w ciągu 14 dni kalendarzowych (termin liczony od następnego dnia roboczego po wysłaniu maila) automatycznie dyskwalifikował gminę z danej kategorii (gdzie mailing polski i angielski były traktowane jako osobne kategorie). W sytuacji gdzie gmina odpowiedziała na zapytanie w kilku wiadomościach e-mail oceniane były one jako całość. Ponadto mailing, podobnie jak rok temu, był przeprowadzany z kilku różnych adresów email oraz zawierał różne schematy treści zapytań, chociaż należy zaznaczyć, że wszystkie wiadomości dotyczyły zakładania i prowadzenia przedsiębiorstwa. Takie rozwiązanie pozwoliło na spójną ocenę odpowiedzi i zapewniło anonimowość i obiektywność całego badania.

Schemat oceny odpowiedzi na wiadomość e-mail:

1. W jakim czasie urząd odpowiedział na wiadomość? (nie był uwzględniany czas nadesłania autorespondera)
2. Czy istnieje autoresponder?
3. Czy urzędnik konstruktywnie odniósł się do tematu zasobów gminy lub wskazał możliwości „wsparcia na start”?
4. Czy urzędnik konstruktywnie odniósł się do tematu wymaganych formalności?
5. Czy urzędnik konstruktywnie odniósł się do tematu znajomości gminy?
6. Czy mail zawiera stopkę i/lub dane kontaktowe (nazwę Urzędu, imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?

W przypadku kryterium danych kontaktowych, uwzględniono dane, które pozwalały zidentyfikować urzędnika odsyłającego odpowiedź, czyli jego imię i nazwisko, numer telefonu lub/i adres e-mail oraz nazwę urzędu/Gminy. Z uwagi na potencjalne negatywne konsekwencje rozpoznania wiadomości uczestniczących w badaniu (w tym konsekwencji personalnych), jak również potencjalne szkody dla przyszłych edycji badania, treści zapytań oraz ich dokładny

termin wysyłki pozostają jedynie do wglądu Zespołu Badawczego oraz Opiekunów Naukowych.

Jedynym odstępstwem od oceny zero jedynkowej było pytanie dotyczące kategorii czasu odpowiedzi, w którym odpowiednio dobrane przedziały punktowe w obiektywny i ustandaryzowany sposób zastosowano do oceny wszystkich otrzymanych odpowiedzi. Na potrzeby rankingu ocena czasu odpowiedzi została dokonana z pomocą następujących przedziałów:

- 5 punktów przyznawano za odpowiedzi udzielone w ciągu 1 dnia roboczego od otrzymania wiadomości,
- 3 punkty za odpowiedź nadesłaną do 7 dni kalendarzowych,
- 1 punkt za odpowiedź nadesłaną do 14 dni kalendarzowych,
- 0 punktów za odpowiedź nadesłaną po tym czasie.

### **Podsumowanie**

Metodologia tegorocznej edycji badania uległa zmianie względem roku poprzedniego w celu dostosowania jej do zmieniających się realiów gospodarczych i geopolitycznych. Badaniem objęto 707 jednostek samorządu terytorialnego – 689 gmin oraz 18 dzielnic m. st. Warszawy. Wszystkie oceniono w trzech kategoriach – ocena witryn internetowych, komunikacja drogą elektroniczną w języku polskim i komunikacja drogą elektroniczną w języku angielskim. W przypadku OWI zastąpiono kryterium posiadania konta na Instagramie, posiadaniem konta na TikToku ze względu na rosnącą popularność tego serwisu szczególnie wśród młodszych odbiorców. Zrezygnowano również z oceny merytoryczności odpowiedzi chatbota oraz obecności kalendarium wydarzeń w witrynach internetowych. Pytanie dotyczące dostępu do spisu lokalnych firm na stronie internetowej zostało usunięte ze względu na poruszenie tej kwestii w badaniu metodą “tajemniczy klient”. Tegoroczna odsłona Gminy na 5! skupiła się w szczególności na kwestiach związanych z bezpieczeństwem i obronnością w obliczu napiętej sytuacji geopolitycznej. Chociaż pytania związane z tymi zagadnieniami nie wpływały na wyniki w Rankingu, to zostały dogłębnie przeanalizowane i zaprezentowane w innych sekcjach tego raportu.

## Ocena witryn internetowych

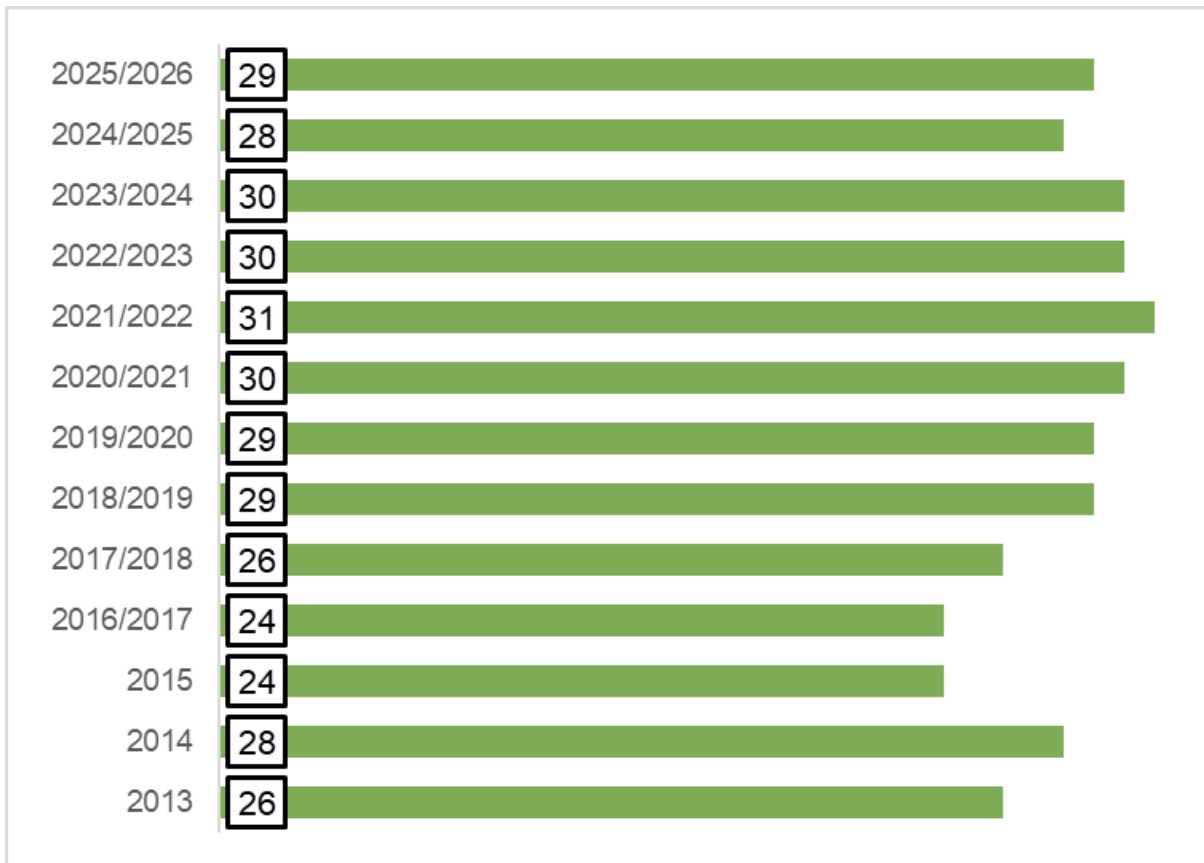
Kajetan Daroch, Wiktor Wieteska

Oficjalny serwis internetowy gminy nie jest jedynie statycznym zbiorem informacji, w 2026 roku jest krytycznym ogniwem w procesie budowania przewagi konkurencyjnej samorządów. Dla nowoczesnego inwestora, ale także mieszkańca czy turysty, przejrzystość i intuicyjność informacji na stronie urzędu są sygnałem profesjonalizmu całej administracji. W dobie natłoku danych, uporządkowana i estetyczna wirtualna wizytówka potrafi skuteczniej przyciągnąć kapitał niż tradycyjne formy promocji, podczas gdy serwisy chaotyczne i nieaktualne mogą stać się barierą zniechęcającą do podjęcia jakiejkolwiek współpracy.

Niniejszy rozdział koncentruje się na analizie komunikacji jednostronnej, badając, jak samorządy wykorzystują potencjał sieci do prezentacji swojej oferty. Poza rankingiem punktowym, tekst zawiera pogłębioną weryfikację poszczególnych komponentów oceny, zestawiając tegoroczne osiągnięcia z trendami z lat ubiegłych. Metodyczne wskazówki dotyczące wdrażania najlepszych rozwiązań cyfrowych czytelnicy odnajdą w sekcji poświęconej rekomendacjom rozszerzonym.

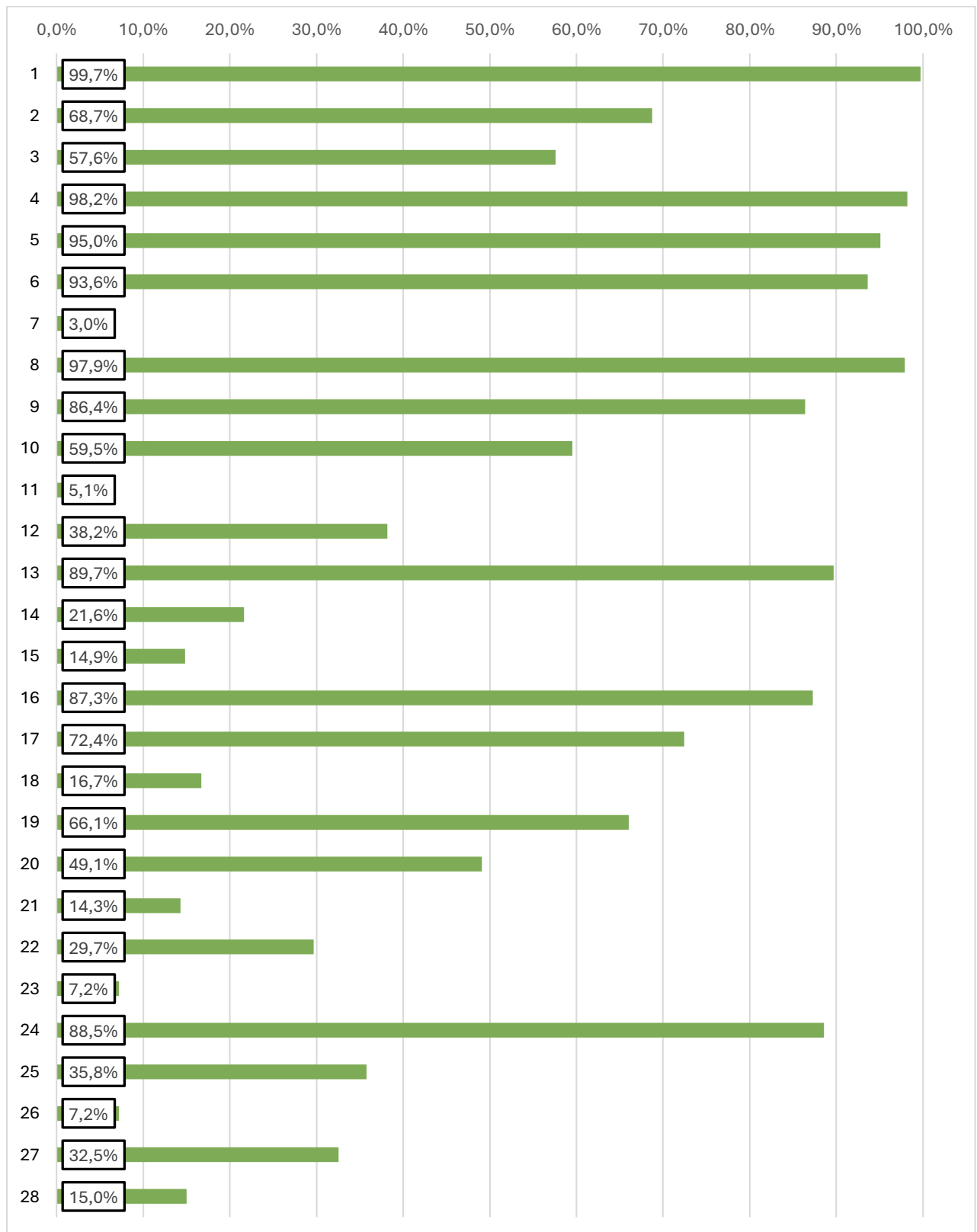
W tegorocznej edycji zespół badawczy zbadał 707 gmin. Procesem oceny objęto gminy o najwyższym Potencjale Atrakcyjności Inwestycyjnej (klasy A i B). Kryteria oceny zostały tak dobrane, aby obiektywnie i miarodajnie ocenić strony internetowe, szczególnie uwzględniając potrzeby inwestorów. Liczba kryteriów oceny jest zmienna w każdym roku, aby odzwierciedlić jak w najlepszym stopniu bieżące warunki. Ocenę przeprowadzono w oparciu o 29 kryteriów, które zdaniem Zespołu Badawczego powinna spełniać idealna witryna internetowa gminy. Na wykresie 4 przedstawiono zmianę ilości kryteriów przyjętych w badaniu witryn internetowych na przestrzeni poprzednich edycji.

Wykres 4 Liczba kryteriów badanych w edycjach od 2013 do 2025/2026



Źródło: opracowanie własne

Wykres 5 Ocena witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B (2025/26)



Źródło: opracowanie własne

## Legenda

Lp.	Pytanie
1	Czy witryna jest bezpieczna? [brak komunikatu o niebezpiecznym połączeniu]
2	Czy gmina posiada swój brand? (Logotyp lub/oraz hasło promujące gminę)
3	Czy strona posiada mapę serwisu na stronie głównej?
4	Czy witryna gminy jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?
5	Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?
6	Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących i/lub możliwość powiększenia czcionki?
7	Czy gmina korzysta z rozwiązań typu chatbot? [wirtualny urzędnik, doradca]
8	Czy dane kontaktowe są w miejscu łatwym do odnalezienia?
9	Czy gmina ma swój profil na Facebook'u i czy jest on aktywny? [link na stronie oraz post w ciągu ostatnich 30 dni]
10	Czy gmina ma swój profil na YT i czy jest on aktywny? [link na stronie oraz post w ciągu ostatnich 30 dni]
11	Czy gmina ma swój profil na TikToku i czy jest on aktywny? [link na stronie oraz post w ciągu ostatnich 30 dni]
12	Czy gmina ma swój profil w innym serwisie społecznościowym i czy jest on aktywny? [link na stronie oraz post w ciągu ostatnich 30 dni]
13	Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów? [weryfikacja obecności dedykowanego „opiekuna inwestora / Account Managera”]
14	Czy istnieje wersja anglojęzyczna? [ocena jakości: pełen serwis, wybrane treści lub translator]
15	Czy istnieje wersja w innym niż angielski języku obcym?
16	Czy na stronie znajdują się informacje o planowaniu przestrzennym? [serwis mapowy, MPZP, Plan Ogólny lub Studium z rysunkami]
17	Czy na stronie znajduje się informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia/sprzedaży? [pełen opis: zdjęcia, mapki itp.]
18	Czy w ramach oferty terenów inwestycyjnych lub lokali użytkowych gmina wskazuje obiekty spełniające podwyższone standardy bezpieczeństwa

19	Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria poświęcona wsparciu lub przekazywaniu ważnych informacji dla przedsiębiorców i/lub inwestorów albo przekierowanie do dedykowanej temu witryny?
20	Czy na stronie znajduje się odniesienie do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?
21	Czy gmina prowadzi/współtworzy Inkubator Przedsiębiorczości?
22	Czy gmina informuje o ulgach podatkowych dla inwestorów?
23	Czy gmina informuje o ulgach/dotacjach wspierających innowacje w obszarze bezpieczeństwa lub odporności przedsiębiorstw?
24	Czy na stronie znajdują się informacje nt. dofinansowań związanych z transformacją energetyczną? [programy typu Czyste Powietrze, Mój Prąd itp.]
25	Czy gmina informuje o podejmowanych działaniach na rzecz bezpieczeństwa i ciągłości działania lokalnych przedsiębiorstw poprzez oferowanie szkoleń z zakresu cyberbezpieczeństwa przemysłowego i/lub ochrony własności intelektualnej oraz publikowanie wytycznych dotyczących reagowania w sytuacjach kryzysowych?
26	Czy gmina udostępnia informacje o programach wspierających przekwalifikowanie kadr dla branż o znaczeniu strategicznym? [energetyka, technologie, obronność]
27	Czy w witrynie znajduje się informacja o przyznanych tytułach, dyplomach lub certyfikatach? [w tym wyróżnienia bezpośrednio dotyczące przedsiębiorczości]
28	Czy strona prezentuje jakieś unikatowe lub rzadko spotykane rozwiązania? [kwestie techniczne lub niestandardowe działania urzędu]

źródło: opracowanie własne

Pierwszym badanym kryterium było bezpieczeństwo witryny. Dotyczyło ono braku obecności złośliwego kodu, co jest kluczowe dla ochrony danych interesariuszy. Założono przy przeprowadzaniu badania, że potencjalny użytkownik witryny przy wykryciu niebezpieczeństwa automatycznie opuszcza witrynę. Ze względu na bezpieczeństwo w takiej sytuacji badacz był zmuszony do przerwania badania i zakończenia oceny na pierwszym kryterium. Z tegorocznego badania wynika, że warunek ten spełniło aż 99,7% jednostek (705 z 707 badanych), co potwierdza niemal powszechną dbałość o standardy techniczne.

Drugie kryterium weryfikowało, czy gmina posiada własny brand, rozumiany jako unikalny logotyp lub hasło promujące jednostkę. Taka forma identyfikacji wizualnej sprzyja budowaniu rozpoznawalności gminy w oczach inwestorów i turystów oraz pomaga w

określeniu użytkowników i aktywności, na które ukierunkowana jest gmina. Wynik na poziomie 68,7% wskazuje, że w tym zakresie wiele gmin ma pole do poprawy.

Trzecim badanym aspektem była obecność funkcjonalności mapy serwisu na stronie głównej. Jest to niezwykle przydatne narzędzie nawigacyjne, zwłaszcza w przypadku rozbudowanych portali gminnych o wielopoziomowej strukturze informacji. Dzięki mapie serwisu użytkownik jest w stanie sprawnie zlokalizować poszukiwane treści, unikając błędzenia po zakładkach. Obecność mapy serwisu na stronie głównej odnotowano w przypadku 57.6% badanych witryn.

Czwarte kryterium weryfikowało aktualność witryny, mierzoną obecnością nowych wpisów w sekcji „aktualności” w ciągu ostatnich 30 dni od daty badania. Strona internetowa, która nie jest regularnie odświeżana, traci swoją wartość jako wiarygodne źródło informacji. Gminy w tej kategorii wypadły znakomicie. Aż 98,2% jednostek aktualizuje swoje zasoby na bieżąco. Świadczy to o wysokim zaangażowaniu kadr urzędniczych w informowanie lokalnej społeczności i biznesu o bieżących sprawach gminy.

Piąte kryterium sprawdzało dostępność informacji o godzinach pracy urzędu. Mimo postępującej cyfryzacji, wiele procesów administracyjnych wciąż wymaga fizycznej obecności interesariusza, dlatego jasna informacja o dostępności urzędników jest kluczowa dla komfortu obsługi. Kryterium to spełniło 95% badanych podmiotów, co potwierdza, że samorzady dbają o transparentność organizacyjną.

Szósty punkt oceny dotyczył dostępności cyfrowej, czyli przystosowania strony dla osób niedowidzących poprzez możliwość powiększenia czcionki lub włączenia trybu wysokiego kontrastu. Jest to nie tylko wymóg prawny wynikający z norm WCAG, ale także dowód na inkluzywność cyfrową e-urzędu. W tegorocznym badaniu wynik wyniósł 93,6%, co wskazuje na ugruntowany trend dbania o potrzeby wszystkich grup odbiorców, niezależnie od stopnia ich sprawności.

Siódme kryterium oceniało wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań typu chatbot (wirtualny urzędnik/doradca). Dobrej jakości chatbot pozwala na błyskawiczne udzielenie odpowiedzi na powtarzalne pytania, odciążając tym samym kadrę urzędniczą i skracając czas oczekiwania interesariusza. Technologia ta, mimo głośnego rozwoju sztucznej inteligencji, wciąż jest w polskich urzędach rzadkością i występuje zaledwie w 3% badanych gmin.

Ósme kryterium sprawdzało widoczność i łatwość odnalezienia danych kontaktowych. Badacze weryfikowali, czy numer telefonu, adres e-mail oraz adres siedziby urzędu są umieszczone w intuicyjnych miejscach, takich jak stopka strony lub zakładka „kontakt”. Aż 97,9% gmin poprawnie zaimplementowało to rozwiązanie, co stanowi istotny krok w stronę ułatwienia komunikacji dwustronnej z przyszłym inwestorem.

Kryteria od dziewiątego do dwunastego poświęcono aktywności samorządów w mediach społecznościowych, traktowanych jako uzupełniające kanały informacyjne. Badano obecność ikon odsyłających do profili na stronie głównej. Dziewiąte kryterium wykazało, że Facebook pozostaje bezapelacyjnym liderem komunikacji społecznej. Profil w tym serwisie posiada 86,4% gmin. Jest to platforma pierwszego wyboru do budowania bezpośrednich relacji z mieszkańcami. Dziesiąte kryterium dotyczyło serwisu YouTube. Obecność w tym medium, służącym głównie promocji wizualnej i relacjom wideo, potwierdzono u 59,5% badanych jednostek. Jedenaste kryterium to nowość w badaniu. Dotyczyło ono weryfikacji obecności na platformie TikTok. Jako kanał dotarcia do najmłodszego pokolenia inwestorów i turystów, serwis ten jest na razie wykorzystywany przez niewielką grupę 5,1% samorządów. Dwunaste kryterium obejmowało inne serwisy społecznościowe, takie jak Instagram czy X (dawniej Twitter). Obecność na co najmniej jednej z tych dodatkowych platform odnotowano w przypadku 38,2% gmin, co wskazuje na rosnącą dywersyfikację kanałów komunikacyjnych w e-administracji.

Trzynaste kryterium badało transparentność struktury organizacyjnej urzędu, weryfikując obecność danych kontaktowych, takich jak numer telefonu, adres e-mail oraz nazwa stanowiska, przypisanych do poszczególnych wydziałów oraz kontakt do Account Managera. Zarówno dane kontaktowe do poszczególnych wydziałów i do Account Managera zawierało 11,4% gmin, tylko do poszczególnych wydziałów 70,5%, a tylko do Account Managera 0,3%, czyli 2 gminy. Łącząc kategorię „do poszczególnych wydziałów” i „do poszczególnych wydziałów i do Account Managera” wychodzi nam wynik 81,9% co jest wysokim odsetkiem. Znacząco ułatwia to precyzyjną komunikację i skraca ścieżkę dotarcia interesariusza do właściwego urzędnika, co ma szczególne znaczenie w sprawach administracyjno-biznesowych.

Czternaste i piętnaste kryterium skupiały się na dostępności językowej witryn. Jak wykazała analiza, wersję anglojęzyczną serwisu posiada zaledwie 21,6% gmin, natomiast możliwość wyboru innego języka obcego – tylko 14,9%. 14,3% gmin nie oferowało serwisu

bezpośrednio w innych językach, ale oferowało translator. Tak niskie wskaźniki mogą stanowić istotną barierę dla napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i utrudniać nawiązywanie międzynarodowych relacji gospodarczych czy turystycznych.

Szesnasty punkt oceny weryfikował publikację informacji o planowaniu przestrzennym. Jest to fundamentalny aspekt z punktu widzenia każdego procesu inwestycyjnego. Gminy wypadły w tym obszarze bardzo dobrze – 82,9% witryn zawiera dane w tym obszarze. Tylko studium zawierało 3,4% gmin, Plan ogólny lub/i MPZP (Miejscowe Plany Zagospodarowania Przestrzennego) 21%, a dostęp do pełnego serwisu mapowego 58,5%.

Siedemnaste i osiemnaste kryterium dotyczyły bezpośredniej oferty nieruchomości. Informacje o terenach inwestycyjnych lub lokalach przeznaczonych na sprzedaż czy wynajem odnotowano na 72,4% witryn, co wskazuje na aktywne działania promocyjne samorządów. Jednakże, gdy zapytano o wskazanie obiektów spełniających podwyższone standardy bezpieczeństwa, wynik drastycznie spadł do poziomu zaledwie 16,7%. Oznacza to, że choć samorządy chętnie eksponują swoje grunty, bardzo rzadko profilują ofertę pod kątem zaawansowanych technologicznie lub strategicznych branż.

Dziewiętnaste kryterium badało architekturę informacji pod kątem biznesu. Sprawdzano, czy na stronie głównej widnieje wyodrębniona zakładka lub przekierowanie dedykowane wsparciu przedsiębiorców i inwestorów. Takie rozwiązanie wdrożyło 66,1% jednostek, co świadczy o rosnącej świadomości na temat konieczności oddzielania komunikatów dla mieszkańców od specjalistycznych treści biznesowych.

Kolejne dwa wskaźniki (dwudzieste i dwudzieste pierwsze) weryfikowały stopień integracji urzędu z lokalnym ekosystemem gospodarczym. Odniesienia do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości zamieściło blisko pół badanych (49,1%). Zdecydowanie rzadszą praktyką jest natomiast bezpośrednio zaangażowanie – informacją o prowadzeniu lub współtworzeniu Inkubatora Przedsiębiorczości mogło pochwalić się jedynie 14,3% gmin.

Dwudzieste drugie i dwudzieste trzecie kryterium dotyczyły komunikacji zachęt finansowych. O ulgach podatkowych dla inwestorów informuje 29,7% samorządów, co stanowi dość niski wynik, biorąc pod uwagę rolę takich mechanizmów w przyciąganiu kapitału. Jeszcze

słabiej (7,2%) prezentują się statystyki dotyczące publikowania informacji o ulgach i dotacjach wspierających innowacje w obszarze bezpieczeństwa lub odporności przedsiębiorstw.

Zupełnie inaczej sytuacja wygląda w przypadku dwudziestego czwartego kryterium, badającego obecność informacji na temat dofinansowań związanych z transformacją energetyczną. Odnotowano tu niezwykle wysoki wynik – 88,5%. Ukazuje to, jak duży priorytet samorządy nadają obecnie polityce ekologicznej, odnawialnym źródłom energii oraz programom termomodernizacyjnym, co jest zgodne z aktualnymi trendami krajowymi i unijnymi.

Dwudzieste piąte i dwudzieste szóste kryterium analizowały zagadnienia związane z cyberbezpieczeństwem przemysłowym i kapitałem ludzkim. O działaniach na rzecz bezpieczeństwa i ciągłości działania lokalnych firm (m.in. poprzez wytyczne kryzysowe czy szkolenia) informuje 35,8% witryn. Znacznie rzadziej, bo tylko w 7,2% przypadków, gminy udostępniają informacje o programach wspierających przekwalifikowanie kadr na potrzeby lokalnych zakładów o znaczeniu strategicznym.

Ostatnie dwa kryteria (dwudzieste siódme i dwudzieste ósme) poświęcono zagadnieniu budowania zaufania poprzez tzw. społeczny dowód słuszności. Informacje o przyznanych gminie tytułach, certyfikatach czy nagrodach zamieściło 32,5% badanych, przy czym w 15,0% ogółu przypadków wyróżnienia te dotyczyły bezpośrednio sfery gospodarczej i przedsiębiorczości.

### **Podsumowanie oceny witryn internetowych**

Tegoroczna analiza wskazuje na wyraźny dysonans w sposobie wykorzystania serwisów internetowych przez polskie samorządy. Z jednej strony, gminy wykazują się niemal wzorowym podejściem do podstawowych aspektów technicznych i informacyjnych – witryny są bezpieczne, regularnie aktualizowane, dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz zawierają czytelne dane o strukturze urzędu i planowaniu przestrzennym. Urzędy doskonale radzą sobie również z komunikacją tematów cieszących się szerokim wsparciem systemowym, takich jak transformacja energetyczna.

Z drugiej strony, wciąż widoczne są znaczące rezerwy w budowaniu oferty skierowanej do nowoczesnego inwestora, zwłaszcza zagranicznego. Niskie odsetki witryn posiadających wersje w językach obcych, brak wyeksponowanych informacji o zachętach podatkowych czy

wsparciu w obszarze cyberbezpieczeństwa przemysłowego dowodzą, że serwisy gminne częściej pełnią funkcję lokalnych tablic ogłoszeniowych niż zaawansowanych platform do obsługi biznesu. Wdrażanie specjalistycznych rozwiązań i tworzenie anglojęzycznych wizytówek gospodarczych stanowi zatem główny obszar rekomendowany do poprawy w nadchodzących latach.

## Ocena mailingowa

Oliwia Duliniec, Kacper Bachurzewski

Jednym z dwóch elementów przeprowadzonego badania “Gmina na 5!”, obok analizy jakości witryn internetowych, była ocena komunikacji mailowej. Obejmowała ona analizę odpowiedzi udzielonych przez gminy na przesłane wiadomości mailowe w językach: polskim i angielskim. W warunkach postępującej cyfryzacji administracji publicznej oraz rosnących oczekiwań interesariuszy, korespondencja elektroniczna stała się jednym z kluczowych kanałów komunikacji pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego oraz inwestorami. Z tego względu w niniejszym rozdziale szczególny nacisk położono nie tylko na czas udzielania odpowiedzi, ale również na ich jakość, przejrzystość oraz użyteczność informacyjną.

Ocena otrzymanych odpowiedzi przesłanych pocztą elektroniczną stanowi istotny element diagnozy poziomu funkcjonowania administracji w obszarze komunikacji z otoczeniem jednostek samorządowych. Pozwala na ocenę stopnia przygotowania urzędów do obsługi zapytań kierowanych przez potencjalnych inwestorów oraz mieszkańców, a ponadto na identyfikację ewentualnych barier komunikacyjnych. Co więcej, sprawność i szybkość udzielania odpowiedzi mogą być postrzegane jako wskaźnik efektywności organizacyjnej oraz zaangażowania gminy w budowanie relacji z interesariuszami. Z perspektywy przedsiębiorców szczególne znaczenie ma zarówno terminowość, a dodatkowo merytoryczna wartość uzyskanych informacji, które mogą wpływać na decyzje inwestycyjne, w tym wybór lokalizacji działalności gospodarczej.

### Charakterystyka badania

W ramach badania wysyłano wiadomości w dwóch językach, a następnie poddawano je szczegółowej ocenie. Treść przesłanych pytań dotyczyła zagadnień związanych z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej na terenie danej gminy. Kryteriami oceny były przede wszystkim: kompletność i trafność odpowiedzi (tj. odniesienie się do wszystkich poruszonych kwestii), czas reakcji, obecność stopki zawierającej dane kontaktowe do gminy

oraz stosowanie automatycznych odpowiedzi. W przypadku korespondencji w języku angielskim dodatkowo weryfikowano, czy odpowiedzi były udzielane w tym samym języku — odpowiedź w języku polskim skutkowałą mniejszą liczbą punktów.

W celu realizacji badania wykorzystano technikę Mystery Shopper (tajemniczego klienta). Z gminami kontaktowano się z pozycji potencjalnego inwestora, za pomocą oficjalnych adresów e-mail, kierując zapytania w dwóch wersjach językowych: polskiej oraz angielskiej.

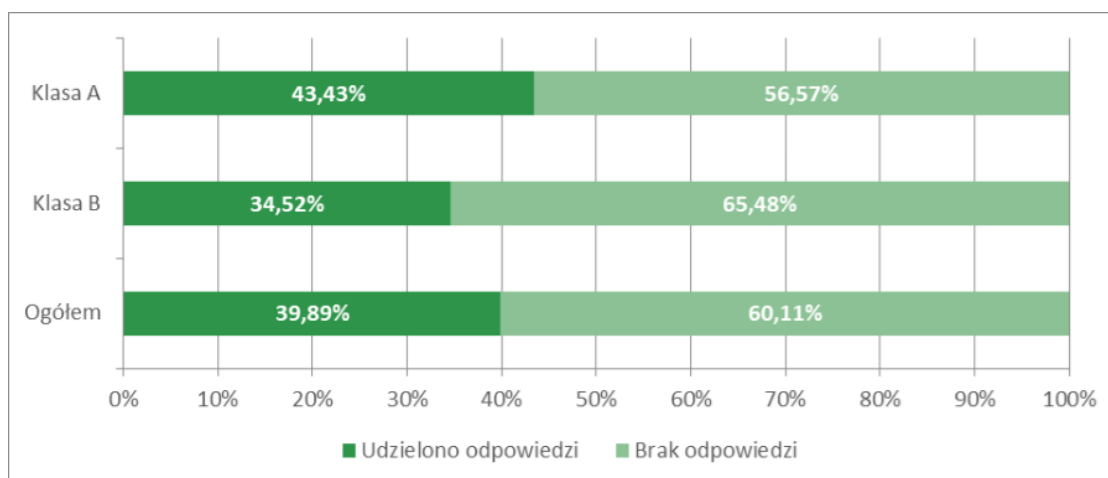
Badacze uwypuklili w pytaniach możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w danej jednostce samorządu terytorialnego, a także elementy sprawdzające poziom znajomości własnej gminy przez jej przedstawicieli.

### **Ocena jakości odpowiedzi na maile w języku polskim.**

Spośród 707 wysłanych odpowiedzi na wiadomości e-mail, odpowiedzi udzieliły jedynie 282 gminy. Uzyskany wynik (39,89%) jest o 0,42 p.p. niższy od ubiegłorocznego, co budzi zaskoczenie w kontekście fundamentalnego znaczenia komunikacji cyfrowej w dzisiejszych czasach”.

W przypadku gmin zaliczonych do klasy atrakcyjności inwestycyjnej „A” odsetek odpowiedzi na wysłane wiadomości wyniósł 43,43%, co oznacza spadek o 2,77 p.p. względem poprzedniego roku. Natomiast w grupie gmin zaliczonych do klasy B, wskaźnik ten ukształtował się na poziomie 34,52%, co stanowi wzrost o 7,12 p.p. Pozwala to na ostrożne wnioskowanie o możliwym wyrównaniu poziomu standardów obsługi korespondencji elektronicznej w gminach zaliczanych do różnych klas. Wyniki zostały przedstawione na wykresie nr 6.

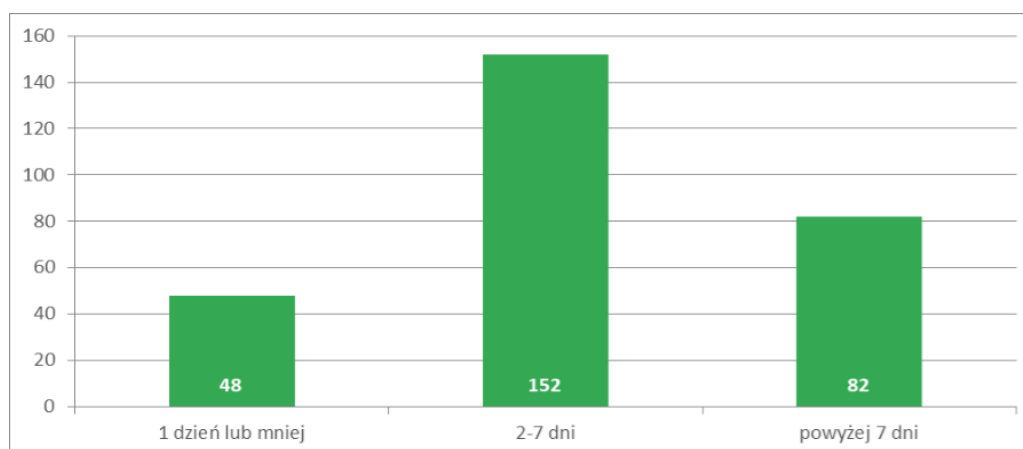
Wykres 6 Odsetek uzyskanych odpowiedzi od samorządów na wysłaną korespondencję wysłaną korespondencję w języku polskim



źródło: opracowanie własne

Następnym analizowanym kryterium oceny korespondencji był czas udzielenia odpowiedzi przez poszczególne gminy. W warunkach dynamicznego tempa funkcjonowania współczesnej gospodarki sprawna i terminowa komunikacja stanowi istotny element procesu obsługi interesariuszy. Szybkość reakcji nie tylko usprawnia realizację procedur administracyjnych, lecz także stanowi wyraz zaangażowania urzędników w rozwój gminy oraz budowanie pozytywnych relacji z potencjalnymi inwestorami. Może to korzystnie oddziaływać na decyzje lokalizacyjne podmiotów gospodarczych. W celu oceny przyjęto kryterium maksymalnego czasu oczekiwania na odpowiedź wynoszącego dwa tygodnie kalendarzowe od momentu wysłania wiadomości. Rozkład liczby odpowiedzi w zależności od czasu reakcji został przedstawiony na wykresie nr 7.

Wykres 7 Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim



źródło: opracowanie własne

Podobnie jak w poprzednich edycjach badania, najwięcej przedstawicieli gmin udzieliło odpowiedzi w okresie od dwóch dni do jednego tygodnia – co stanowiło ok. 54% wszystkich odpowiedzi. W ciągu pierwszej doby odpowiedziało 17% gmin, natomiast 29% udzieliło odpowiedzi w okresie od 7 -14 dni.

Następnym analizowanym elementem była ocena treści otrzymanych odpowiedzi. W tym celu analizie podano następujące kryteria:

- Odpowiedź za pomocą autorespondera;
- Odniesienie się do kwestii własnych zasobów oraz dostępnych form wsparcia dla przedsiębiorców;
- Przedstawienie rzetelnych informacji dotyczących wymaganych formalności związanych z założeniem i prowadzeniem działalności gospodarczej;
- Wykazanie się znajomością własnej gminy, odnosząc się do jej specyfiki oraz uwarunkowań lokalnych;
- Zamieszczenie w odpowiedzi stopki lub danych kontaktowych.

W dalszej analizie wyodrębniono również gminy, które – poza spełnieniem minimalnych wymogów udzielenia odpowiedzi – wykazały się ponadprzeciętnym poziomem zaangażowania, udzielając wyczerpujących i kompleksowych informacji w ramach poszczególnych kryteriów.

W badaniu zwrócono uwagę na wykorzystanie autoresponderów. Jedynie 16 gmin (5,61% spośród nadesłanych odpowiedzi) skorzystało z tej formy komunikacji. Udział ten jest niższy o 1 p.p. w stosunku do poprzedniego roku, co potwierdza ograniczoną liczbę gmin korzystających z tego narzędzia komunikacji.

W dalszej kolejności oceniano odniesienie się do zasobów gminy. Nawet 80,85% respondentów, udzieliło odpowiedzi uwzględniających wskazane kryterium, przy czym odpowiedzi bardziej zaangażowane w tej kwestii stanowiły 61,35% wszystkich odpowiedzi, co wskazuje na dużą gotowość gmin do promowania swoich zasobów. Wysokimi wynikami odznacza się też kwestia wymaganych formalności (82,98% odpowiedzi, 58,51% odpowiedzi zaangażowanych) oraz znajomości gminy (74,11% odpowiedzi, 47,87% odpowiedzi zaangażowanych). We wszystkich wyżej wymienionych kryteriach odsetek wiadomości spełniający je był wyższy niż w poprzednim roku.

W przypadku danych kontaktowych, zostały one zamieszczone przez 90,43% wszystkich gmin, które odpowiedziały na wiadomość. Mimo że wynik jest zbliżony do poprzedniej edycji badania, to jest wyższy o 3,53 p.p.

*Tabela 2 Wyniki badania odnośnie jakości odpowiedzi na maile w języku polskim*

Gminy, które:	Odsetek odpowiedzi spełniających kryteria			Odsetek odpowiedzi spełniających kryteria w sposób bardziej zaangażowany		
	Liczba gmin	Spośród nadesłanych odpowiedzi (282)	Spośród wysłanych wiadomości (707)	Liczba gmin	Spośród nadesłanych odpowiedzi (282)	Spośród wysłanych wiadomości (707)
odpowiedziały przy pomocy autorespondera	16	5,67%	2,26%	-	-	-
konstruktywnie odniosły się do tematu zasobów gminy lub wsparcia na start	228	80,85%	32,25%	173	61,35%	24,47%
konstruktywnie odniosły się do tematu wymaganych formalności	234	82,98%	33,10%	165	58,51%	23,34%
konstruktywnie odniosły się do tematu znajomości gminy	209	74,11%	29,56%	135	47,87%	19,09%
zamieściły stopkę lub dane kontaktowe	255	90,43%	36,07%	255	90,43%	36,07%

źródło: opracowanie własne

### Ocena mailingowa w języku angielskim

Poniższy dokument stanowi rozszerzoną wersję raportu z badania komunikacji elektronicznej w języku angielskim przeprowadzonego w ramach programu badawczego “Gmina na 5!” 2026. Badanie objęło łącznie 701 podmiotów, w tym 689 gmin (sklasyfikowanych jako Klasa A i Klasa B) oraz 12 dzielnic m.st. Warszawy. Analiza skupia się na tempie oraz jakości merytorycznej odpowiedzi na ustandaryzowane zapytanie wysłane drogą elektroniczną.

Zdolność polskich samorządów do nawiązania kontaktu w języku angielskim pozostaje na niskim poziomie, co stanowi barierę dla inwestycji zagranicznych. Mimo niskiej ogólnej responsywności wśród jednostek, które odpowiedziały, zaobserwowano następujące trendy:

- Bariera językowa: 28,2% odpowiedzi merytorycznych udzielono wyłącznie w języku polskim, co sugeruje trudności w bezpośredniej obsłudze obcokrajowców.
- Automatyzacja: Co czwarta reakcja (25,6%) ograniczała się do autorespondera bez dalszej interakcji merytorycznej ze strony urzędnika
- Przewaga Warszawy: Dzielnice M. St. Warszawy wykazują znacznie wyższą gotowość do odpowiedzi (50%) w porównaniu do średniej z gmin, co wynika z większego zainteresowania inwestorów zagranicznych

#### Statystyki:

1. Całkowita liczba badanych podmiotów: 707;
2. Ogólna liczba uzyskanych odpowiedzi: 48 (6,79%);
3. Skuteczna komunikacja w j. angielskim: 27 (3,81%);
4. Średni wynik sumaryczny (ranking ogólny): 12,79 pkt;
5. Odchylenie standardowe: 6,12.

*Tabela 3 Liczba uzyskanych odpowiedzi w poszczególnych gminach zaliczonych do klas atrakcyjności w tym Dzielnicie M. St. Warszawy*

Typ	Próba	Liczba odpowiedzi	Odsetek
gminy klasy A	136	10	7,35%
gminy klasy B	553	29	5,24%
dzielnicie Warszawy	18	9	50%

źródło: opracowanie własne

#### Wnioski z badań:

1. Zdolność polskich samorządów do komunikacji w języku angielskim jest wysoce niewystarczająca, a ponadto dotyczy niewielkiej grupy liderów rankingu.
2. Próg teoretyczny dla wyróżnienia w rankingu wynosi 18,82 pkt, jednak liderzy tacy jak miasto Racibórz czy miasto Kraków znacznie przekraczają tę barierę.
3. Konieczne jest wdrożenie standardów obsługi klienta zagranicznego we wszystkich badanych gminach.

#### Podsumowanie

Wyniki badania komunikacji mailowej gmin wskazują, że poziom wskaźnika uzyskanych odpowiedzi pozostaje zbliżony do odnotowanego w poprzedniej edycji badania Gmina na 5, przeprowadzonego w 2025 roku. Jednocześnie w wielu przypadkach odpowiedzi

nie obejmowały wszystkich zagadnień zawartych w pytaniach lub były rozproszone na kilka odrębnych wiadomości, co obniżyło ich użyteczność. Istotnym obszarem wymagającym poprawy jest również komunikacja w języku angielskim – gminy relatywnie rzadko udzielają odpowiedzi w tym języku, co może ograniczać ich dostępność dla zagranicznych interesariuszy. W warunkach rosnącej internacjonalizacji gospodarki stanowi to istotną barierę, wpływającą na pierwsze wrażenie oraz potencjalne decyzje inwestycyjne. W związku z powyższym rekomenduje się podniesienie standardów obsługi korespondencji, ze szczególnym uwzględnieniem terminowości oraz jakości przekazywanych informacji.

Należy zauważyć, że niski poziom responsywności obserwowano również w poprzednim roku. Jednym z możliwych wyjaśnień uzyskanego relatywnie niewielkiego odsetka odpowiedzi – zarówno w języku polskim, jak i angielskim – może być stosowanie restrykcyjnych filtrów antyspamowych. W celu ograniczenia tego czynnika w tym roku wykorzystano program mailowy „Thunderbird”, czyli narzędzie umożliwiające zarządzanie kilkoma kontami na raz, rozdzielając wysyłkę w czasie. Dodatkowo użyto kont pocztowych zarejestrowanych w popularnych serwisach oraz przygotowano treść wiadomości w sposób odpowiadający standardowej korespondencji interesantów. Stwierdzona w badaniu nieoptymalna konfiguracja systemów filtrowania, wymaga podjęcia działań weryfikacyjnych po stronie administracji, ponieważ istotnie wpływa to na wyniki badania.

Kolejnym istotnym wnioskiem jest fakt, że samo udzielenie odpowiedzi nie przesądza o wysokiej jakości komunikacji. W części przypadków wiadomości nie zawierały pełnych danych kontaktowych ani stopki identyfikującej nadawcę. Ponadto nie wszystkie odpowiedzi odnosiły się do całości zadanych pytań. Zdarzało się, że odpowiedzi ograniczały się do odesłania do głównych stron internetowych gmin, co przenosiło ciężar pozyskania informacji na odbiorcę. Relatywnie rzadko stosowaną praktyką było korzystanie z autoresponderów, a ich użycie nie zawsze wiązało się z późniejszym udzieleniem właściwej odpowiedzi.

Pomimo wskazanych niedoskonałości należy podkreślić, że część gmin prezentuje wysoki standard komunikacji mailowej. W takich przypadkach odpowiedzi były kompletne, zawierały odniesienia do wszystkich zadanych pytań oraz obejmowały dane kontaktowe umożliwiające dalszy kontakt. Dodatkowo pojawiały się wskazania konkretnych instytucji lub osób właściwych do udzielenia bardziej szczegółowych informacji. Sporadycznie odnotowano również przypadki przekazywania dodatkowych, praktycznych wskazówek, które mogły być szczególnie wartościowe z punktu widzenia potencjalnego inwestora.

# Ranking gmin

Marek Szymański

## Wprowadzenie

Jednostki Samorządu Terytorialnego mają bezpośredni wpływ na rozwój polskiej gospodarki –będąc blisko obywateli i przedsiębiorców. Celem rozdziału jest przybliżenie metodyki oraz prezentacja uzyskanych wyników tegorocznej edycji badania. Zebrane dane były podstawą do utworzenia rankingu „Gmina na 5!”.

Badanie obejmowało gminy w Polsce znajdujące się w klasach „A” oraz „B” według oceny Instytutu Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie a ponadto dzielnice m.st. Warszawy. Jednostki, które w toku badania wyróżniły się ponadprzeciętnymi wynikami sumarycznymi, odznaczono tytułem „Gmina na 5!” oraz „Złota Gmina na 5!”. Drugi z wymienionych tytułów przyznany został gminom, które przez co najmniej trzy kolejne edycje uzyskały wysokie noty w rankingu i wyróżnienie „Gmina na 5!”.

Istotą przeprowadzonego badania było docenienie i promowanie dobrych praktyk w działalności urzędów gminnych w zakresie relacji z przedsiębiorcami i inwestorami. Suma przyznanych punktów stanowi obiektywną informację, która może okazać się cenna w procesie rozwoju i udoskonalania podejmowanych działań na tym polu, a wyniki badania mogą być pomocne w znajdowaniu ku temu odpowiednich metod.

## Wybór zmiennych

Do przeprowadzenia badania „Gmina na 5!” wybrano zmienne, które w ocenie badaczy reprezentowały najistotniejsze przy wyborze odpowiedniego miejsca do ulokowania kapitału czy rozpoczęcia działalności przez potencjalnych przedsiębiorców lub inwestorów. Zespół wyselekcjonował kryteria, które świadczyły o podejmowanych w gminach działaniach na rzecz wspierania rozwoju biznesu, a także upowszechniające rozwój przedsiębiorczości. Co więcej, w badaniu uwzględniono również kwestię jednoznacznych kryteriów oceny, tj. do rankingu starano się nie wykorzystywać pytań o niejednoznacznych lub subiektywnych ocenach i odpowiedziach. Badanie podzielono na następujące części:

1. Oceny Witryn Internetowych (OWI);
2. Ocena odpowiedzi na maile w języku polskim;
3. Ocena odpowiedzi na maile w języku angielskim.

W toku badania każda z gmin mogła uzyskać łącznie maksymalnie 45 punktów – po 15 punktów w każdym z trzech ww. obszarów, a ich waga była jednakowa przy obliczaniu wyniku końcowego (1/3). Rozwijając pierwszą składową strukturę badania, Ocena Witryn Internetowych (OWI) opierała się na analizie oficjalnych stron internetowych jednostek. Oceny przyznano zgodnie z 15 kryteriami, które uznano za kluczowe przy pierwszym kontakcie potencjalnego inwestora czy przedsiębiorcy z daną gminą za pośrednictwem Internetu. Wszystkie kryteria ujęto w formie pytań. Znaczna część z nich posiadała warianty odpowiedzi tj. „Tak” lub „Nie”, czemu przyporządkowano odpowiednio 1 lub 0 punktów. Wyjątkami od tej reguły były następujące pytania, w których wariantów odpowiedzi było więcej:

1. Czy dane kontaktowe są w miejscu łatwym do odnalezienia?
2. Czy istnieje wersja anglojęzyczna?
3. Czy istnieje wersja strony w języku obcym, ale innym niż angielski?
4. Czy na stronie znajduje się informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia/sprzedaży

Pierwsze z tych pytań dotyczyło stopnia dostępności danych kontaktowych zamieszczonych na witrynie, a punktowane było następująco:

- dane zamieszczone w dedykowanej zakładce menu lub w stopce witryny 0,5 punktu.
- dane zamieszczone na stronie, ale ukryte w innych zakładkach – 1 punkt.

Pytania drugie i trzecie dotyczyły jakości dostarczonego tłumaczenia witryny. Wykorzystanie automatycznego tłumacza nie było oceniane, a punktowane były jedynie tłumaczenia zamieszczone przez administratorów – według następujących reguł:

- niska jakość – 0,5 punktu
- wybrane treści – 0,5 punktu,
- rzetelne przetłumaczenie pełnego serwisu – 1 punkt.

Natomiast pytanie czwarte dotyczyło kompletności dostępnych informacji o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia/sprzedaży. W tym kryterium zwrócono uwagę na umieszczenie w ogłoszeniach dokładnej lokalizacji terenu lub lokalu na mapie lub/i dołączenia dedykowanego zdjęcia. Z uwzględnieniem powyższego, przyznawano punkty następująco:

- ogłoszenie bez załączonego zdjęcia/mapy – 0,5 punktu,

- ogłoszenie z załączonym zdjęciem/mapą – 1 punkt.

*Tabela 4 Kryteria punktowane w badaniu OWI*

<b>Kryterium</b>	<b>0 pkt.</b>	<b>0,5 pkt.</b>	<b>1 pkt.</b>	<b>2 pkt.</b>
Czy witryna gminy jest na bieżąco aktualizowana, tj. czy dodano coś do aktualności w ciągu ostatnich 30 dni?	nie		tak	
Czy na stronie znajduje się informacja o godzinach pracy urzędu?	nie		tak	
Czy strona posiada wersję dla osób niedowidzących i/lub możliwość powiększenia czcionki?	nie		tak	
Czy dane kontaktowe są w miejscu łatwym do odnalezienia?	nie	tylko niektóre	tak	
Czy jest podana struktura organizacyjna wraz z danymi kontaktowymi (telefon/mail, nazwa stanowiska) do poszczególnych wydziałów?	nie		tak	tak, podano również kontakt do Account Managera

Czy istnieje wersja anglojęzyczna?	nie	tylko wybrane treści	tak	
Czy istnieje wersja w innym niż angielski języku obcym?	nie	tylko wybrane treści	tak	
Czy na stronie znajdują się informacje o planowaniu przestrzennym?	nie	tylko Studium Uwarunkowań i Kierunków Rozwoju Przestrzennego	tak	
Czy na stronie znajduje się informacja o terenach inwestycyjnych lub lokalach do wynajęcia/sprzedaży?	nie		tak	
Czy na stronie głównej znajduje się osobna zakładka/kategoria poświęcona wsparciu lub przekazywaniu ważnych informacji dla przedsiębiorców i/lub inwestorów albo przekierowanie do dedykowanej temu osobnej witryny?	nie		tak	
Czy na stronie znajduje się odniesienie do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości?	nie		tak	

Czy gmina prowadzi/współtworzy inkubator przedsiębiorczości?	nie		tak	
Czy gmina informuje o ulgach podatkowych dla inwestorów	nie		tak	
Czy na stronie znajdują się informacje nt. dofinansowań związanych z transformacją energetyczną?	nie		tak	

źródło: opracowanie własne

Pozostałe dwa filary wyróżnione w strukturze badania dotyczyły oceny korespondencji mailowej w języku polskim i angielskim. Obie części opierały się na skierowaniu przez Zespół badawczy wiadomości emaliowych do urzędów gmin z zapytaniami, które mógłby wystosować potencjalny inwestor. Przy przyznawaniu punktów w tych kategoriach brany był pod uwagę czas oczekiwania na odpowiedź oraz jej jakość. Do oceny czasu zastosowano skalę czteropunktową. Przyjęto również maksymalnie 14 dni kalendarzowych oczekiwania na informację zwrotną, w przypadku przekroczenia terminu, badana gmina w tym kryterium uzyskiwała 0 punktów. Jeżeli odpowiedź została nadesłana w ciągu jednego dnia – przyznawano 5 punktów, gdy w ciągu 2-7 dni – przyznawano 3 punkty. Natomiast gdy czas oczekiwania był dłuższy i wynosił 8-14 dni – przyznawano 1 punkt. Nie poddawano ocenie zwrotnych wiadomości email, które napisano w innym języku aniżeli wiadomość inicjującą kontakt. W jej treści zespół zawarł kilka pytań o działalność gminy. Za każdą udzieloną odpowiedź przyznawano 2 punkty, a w przypadku braku odpowiedzi - 0 punktów.

Tabela 5 Kryteria punktowe oceny udzielanych odpowiedzi na mailing

Pytanie	Liczba punktów w przypadku odpowiedzi takiej jak:				
	5	3	2	1	0
Czas udzielenia odpowiedzi	1 dzień	do 7 dni		Do 14 dni	Powyżej 14 dni lub brak
Czy gmina korzysta z autorespondera?			Tak		Nie
Czy gmina odpowiedziała na pytanie szczegółowe? (3 pytania)			Tak	Tak, ale odpowiedź była zdawkowa	Nie
Czy mail zawierał pełne dane kontaktowe urzędnika (imię, nazwisko, numer telefonu, adres e-mail)?			Tak		Nie

źródło: opracowanie własne

## Ranking

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

1. Sklasyfikowanie gmin według atrakcyjności inwestycyjnej w badaniu Instytutu Przedsiębiorczości jako klasa „A” lub „B”
2. Osiągnięcie przez jednostkę ponadprzeciętnych wyników, według trudniejszego kryterium:
  - a) Sumaryczna ocena wyróżnionej gminy była wyższa niż średnia zwiększona o jedno odchylenie standardowe. W tegorocznych danych te dwie miary wyniosły odpowiednio 13,01 i 6,37, a ich suma 19,38;
  - b) W badaniu gmina uzyskała co najmniej 50% punktów możliwych do zdobycia (tj. co najmniej 22,5 punktu).

Z uwagi na to, że ponownie średnia powiększona o jedno odchylenie standardowe okazała się mniejsza od 50% możliwych do zdobycia punktów, tytuł „Gmina na 5!” był przyznawany gminom mającym 22,5 punktu i więcej.

Najwyższy wynik w Ocenie Witryn Internetowych, 15 punktów na 15 możliwych uzyskało miasto Kraków. Najwyższy wynik w mailingu po polsku to 15 punktów na 15 możliwych i uzyskała go tylko Gmina Strzelce Opolskie. Najwyższy wynik w mailingu po angielsku to 14 punktów na 15 możliwych i uzyskało go miasto Racibórz.

Tabela 6 Gminy nagrodzone tytułem Gmina na 5! 2025/26

Nazwa	Typ	Klasa	OWI	Mailing PL	Mailing ENG	Suma
Racibórz (1)	M	A	14	11	14	39
Godów (2)	W	A	10,5	13	12	35,5
Rybnik (1)	M	A	10,5	13	12	35,5
Człuchów (1)	M	A	12	11	12	35
Olsztyn (1)	M	A	9	11	12	32
Ruda Śląska (1)	M	A	9	11	12	32
Katowice (1)	M	A	12	9	12	33
Oleśnica (1)	M	A	11,5	9	12	32,5
Tychy (1)	M	A	13	0	12	25
Wałcz (1)	M	A	11	0	12	23
Jaworze (2)	W	A	5	9	11	25
Sochaczew (1)	M	B	11	13	10	34
Kraków (1)	M	A	15	11	10	36
Płock (1)	M	A	13	11	10	34
Zebrzydowice (2)	W	A	6,5	7	10	23,5
Iława (1)	M	A	12,5	9	9	30,5
Zdzieszowice (3)	MW	A	8,5	13	8	29,5
Tarnobrzeg (1)	M	B	8	8	8	24
Namysłów (3)	MW	B	9,5	5	8	22,5
Rydułtowy (1)	M	A	12	13	7	32
Osielsko (2)	W	A	8	11	7	26
Łódź (1)	M	A	11	10	2	23
Strzelce Opolskie (3)	MW	A	10,5	15	0	25,5
Czerwonak (2)	W	A	12	13	0	25
M.st. Warszawa (1)	M	A	12	13	0	25

Łomża (1)	M	A	11	13	0	24
Kościan (1)	M	A	10	13	0	23
Brodnica (1)	M	B	9,5	13	0	22,5
Głowno (1)	M	B	9,5	13	0	22,5
Dziwnów (3)	MW	B	11	12	0	23
Środa Wielkopolska (3)	MW	B	11	12	0	23
Rejowiec Fabryczny (1)	M	B	14	11	0	25
Świnoujście (1)	M	A	13	11	0	24
Jarosław (1)	M	B	12,5	11	0	23,5
Ostrowiec Świętokrzyski (1)	M	B	12,5	11	0	23,5
Tarnów (1)	M	A	12,5	11	0	23,5
Konin (1)	M	A	12	11	0	23
Leszno (1)	M	A	12	11	0	23
Mragowo (1)	M	A	12	11	0	23
Redzikowo (2)	W	B	12	11	0	23
Sieradz (1)	M	B	12	11	0	23
Stalowa Wola (1)	M	A	12	11	0	23
Turek (1)	M	A	12	11	0	23
Iwanowice (2)	W	B	11,5	11	0	22,5
Gorlice (1)	M	A	13,5	10	0	23,5
Brzeg (1)	M	A	14	9	0	23
Dębno (2)	W	B	13,5	9	0	22,5
Mokotów (8)	D	A	12,5	11	11	34,5
Żoliborz (8)	D	A	10,5	11	12	33,5
Ochota (8)	D	A	10	11	12	33
Ursynów (8)	D	A	12	10	11	33
Wawer (8)	D	A	12,5	9	11	32,5

Targówek (8)	D	A	11	10	9	30
Bielany (8)	D	A	15	7	5	27
Wesoła (8)	D	A	10	7	9	26

źródło: opracowanie własne

### Podsumowanie

W edycji 2025/2026 rankingu przebadanych zostało 707 jednostek terytorialnych, wśród nich tytuł „Gminy na 5!” uzyskało 55, tak więc nastąpił wzrost o 1 gminę względem okresu ubiegłego. Średni wynik tegorocznej edycji wynosił 13,01. Najlepsze wyniki uzyskało województwo zachodniopomorskie, natomiast aż w czterech województwach nie znalazła się „Gmina na 5!” – lubelskie, lubuskie, opolskie i warmińsko mazurskie. Ogólnie wyróżnienia „Gmina na 5!” zostało przyznane w tym roku 7,6% badanych gmin. Tytuł Złotej Gminy na 5! otrzymały w tym roku (znakiem \* oznaczono dzielnice m. st. Warszawy): Bielany\*, Czerwonak, Człuchów, Godów, Kraków, Łomża, Ochota\*, Racibórz, Rybnik, Rydułtowy, Sochaczew, Stalowa Wola, Świnoujście, Tychy, Wawer\*, Wesoła\*, Żoliborz\*, ogółem 17 „Złotych Gmin na 5!” w tym roku, co stanowi o 2 więcej w stosunku do roku poprzedniego.

## Innowacje i dobre praktyki w obszarze wspierania interesariuszy gminy

Marek Szymański, Michał Oracz, Jakub Mielczarek, Wiktor Wieteska

wsparcie merytoryczne: Tomasz Pilewicz

### Wprowadzenie

W tej części raportu z tegorocznej edycji badania prezentujemy nowoczesne rozwiązania stosowane przez gminy w Polsce w celu poprawiania jakości obsługi przedsiębiorców, inwestorów, turystów oraz mieszkańców. Lektura rozdziału umożliwia poznanie różnorodnych inicjatyw, takich jak lokalne portale pracy, dedykowane portale dla inwestorów, portale z ofertami nieruchomości, miejskie inkubatory przedsiębiorczości, mapy ofert pracy, strefy turystyczne, działania na rzecz seniorów oraz związane z obroną cywilną ludności.

Zaprezentowane w rozwiązaniach wskazują w jaki sposób nowoczesne technologie, innowacje organizacyjne i procesowe mogą ułatwić dostęp do informacji i poprawiać komunikację pomiędzy gminą i jej interesariuszami. Przedstawione przykłady mogą

zainspirować samorządy do wdrażania podobnych rozwiązań w swoich gminach, co może przyczynić się do poprawiania oferty wsparcia przedsiębiorstw, rozbudowywania oferty turystycznej i podnoszenia jakości życia mieszkańców.

## Innowacje i dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców i inwestorów

### Gliwice dla biznesu

Miasto Gliwice (woj. śląskie) współtworzy akcelerator przedsiębiorczości, a na swojej witrynie internetowej znajduje się odnośnik do witryny Górnośląskiego Akceleratora Przedsiębiorczości Rynkowej sp. z o.o. Informuje ona o instytucji pełnomocnika prezydenta Gliwic ds. Przedsiębiorców.

*Rysunek 1 Widok strony głównej przedsiębiorstwa Górnośląski Akcelerator Przedsiębiorczości Rynkowej*



Źródło: Oficjalny portal internetowy Górnośląskiego Akceleratora Przedsiębiorczości Rynkowej <https://gapr.pl/biznes>, dostęp: 18.05.2026

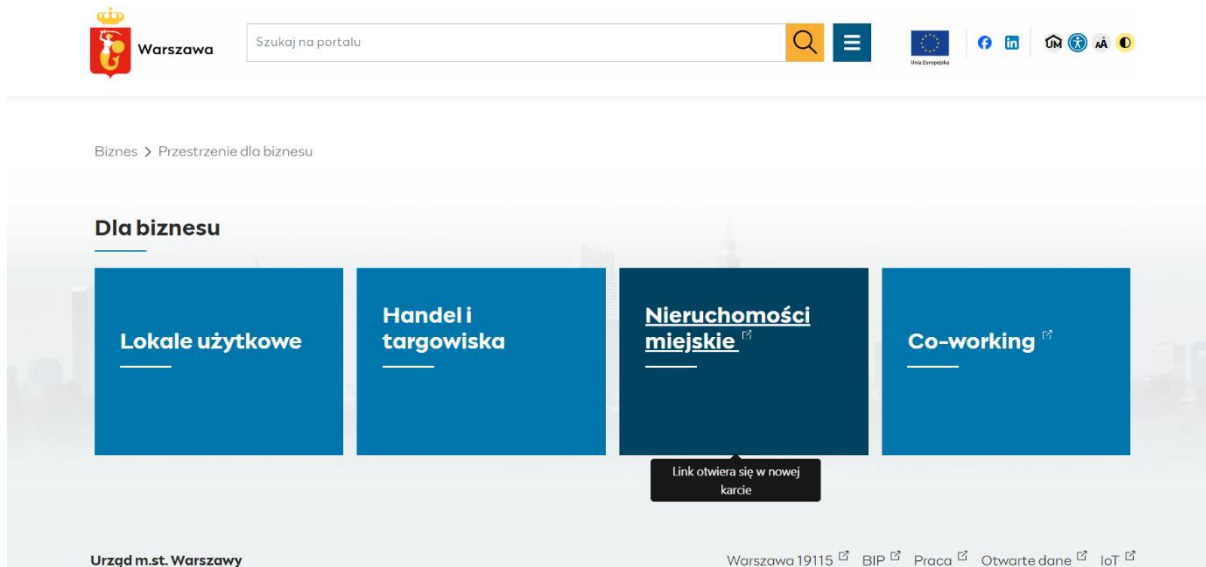
### Rozbudowana informacja o miejskich nieruchomościach - przestrzeni do prowadzenia biznesu w Warszawie

W dużych miastach samorząd posiada wiele lokali i przestrzeni które są przeznaczone na wynajem, sprzedaż lub dzierżawę. Mnogość lokalizacji sprawia, że istnieje potrzeba umieszczenia wszystkich informacji dotyczących miejskich nieruchomości w jednym miejscu. Dobry przykład takiej praktyki daje Warszawa (woj. Mazowieckie), miasto stołeczne

udostępnia zarówno portal mapowy z danymi dostępnych nieruchomości, jak i zasady współpracy między najemcami i kupującymi a miastem.

Widok zakładki Przestrzenie dla biznesu

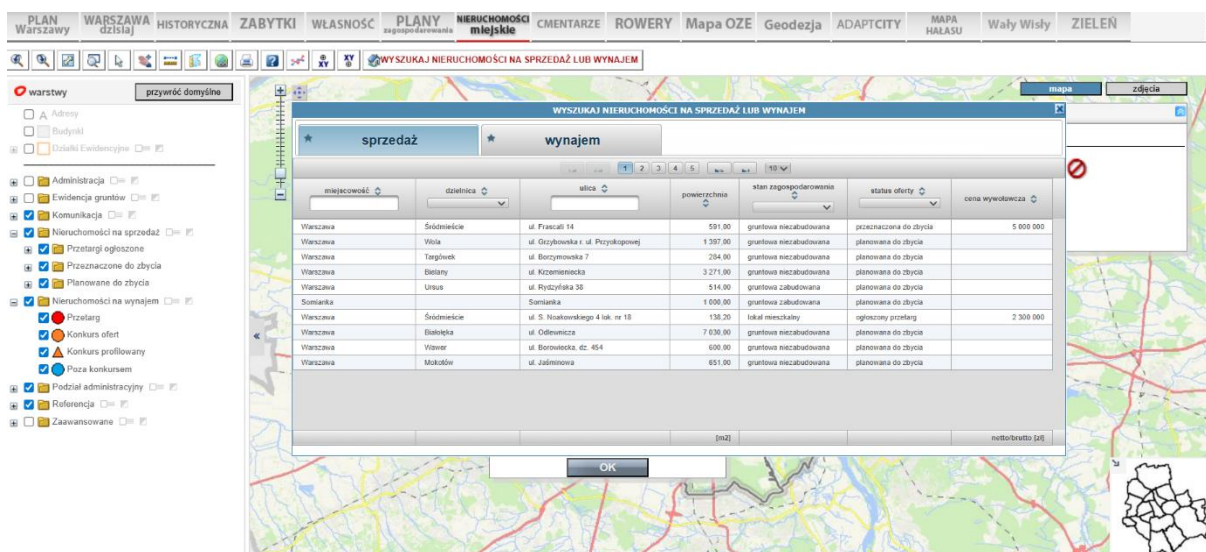
Rysunek 2 Widok zakładki Przestrzenie dla biznesu



Źródło: Oficjalny portal internetowy m. st. Warszawy, <https://biznes.um.warszawa.pl/przestrzenie>, dostęp: 18.05.2026

Widok interaktywnej mapy z dostępnymi nieruchomościami

Rysunek 3 Widok interaktywnej mapy z dostępnymi nieruchomościami



Źródło: Portal mapowy m. st. Warszawy <https://mapa.um.warszawa.pl/mapaApp1/mapa?service=nieruchomosci>, dostęp: 18.05.2026

## Innowacje i dobre praktyki w obszarze atrakcyjności rezydencjonalnej oraz współpracy z obecnymi i przyszłymi mieszkańcami

### Strategia rozwoju na przykładzie gminy Suchy Las

Jednym z głównych celów działalności gminy jest jej nieustanny rozwój oraz poprawa jakości życia mieszkańców. W celu realizacji tych założeń jednostki samorządu terytorialnego opracowują i uchwalają strategie rozwoju, określające kierunki działań oraz wizję funkcjonowania gminy w przyszłości. Strategię rozwoju w 2022 roku uchwaliła również gmina Suchy Las (woj. wielkopolskie). Dokument ten zakłada prowadzenie działań ukierunkowanych na poprawę jakości życia mieszkańców, zrównoważony rozwój przestrzenny i gospodarczy oraz rozwój infrastruktury drogowej i społecznej. Istotne miejsce w strategii zajmują również kwestie związane ze wspieraniem edukacji, ochroną środowiska oraz zwiększaniem atrakcyjności inwestycyjnej gminy. Ponadto strategia zawiera również analizę SWOT, określenie obszarów strategicznej interwencji oraz opis organizacji polityki strategicznej gminy.

*Rysunek 4 Wizja rozwoju gminy Suchy Las na rok 2030.*

#### Rada Gminy Suchy Las uchwaliła Strategię rozwoju gminy Suchy Las na lata 2022-2030

30 września, 2022 [Paweł Andrzejewski](#) kategoria [Strategia Rozwoju](#)



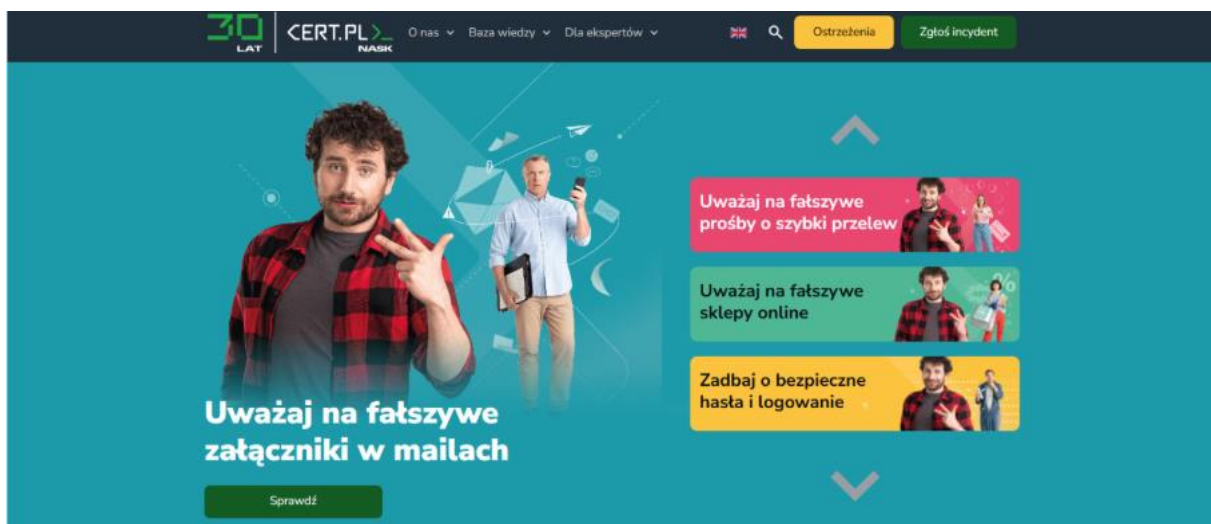
*Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Suchy Las,*

*<https://www.suchylas.pl/2022/09/30/rada-gminy-suchy-las-uchwalila-strategie-rozwoju-gminy-suchy-las-na-lata-2022-2030/>, dostęp: 20.05.2026.*

### Cyberbezpieczeństwo w gminie Świątniki Górne

Wraz z rozwojem technologii coraz większe znaczenie zyskuje cyberbezpieczeństwo oraz ochrona użytkowników przed zagrożeniami w sieci. W przypadku gmin istotnym elementem działalności staje się informowanie mieszkańców o potencjalnych cyberzagrożeniach oraz sposobach zabezpieczania się przed nimi. Gmina Świątniki Górne (woj. małopolskie) realizuje te działania poprzez publikowanie informacji dotyczących różnych rodzajów cyberataków i metod ich rozpoznawania. Ponadto udostępnia mieszkańcom bezpłatne materiały edukacyjne przygotowane przez instytucje rządowe, a także informacje publikowane przez zespoły reagowania na incydenty bezpieczeństwa komputerowego, w tym CERT Polska. Dzięki temu mieszkańcy mogą zwiększać swoją świadomość w zakresie bezpiecznego korzystania z technologii cyfrowych.

#### *Rysunek 5 Oficjalna strona CERT Polska*



*Źródło: Oficjalna strona CERT Polska, <https://cert.pl>, dostęp: 20.05.2026.*

### **Koncepcja Inteligentnej Wsi w gminie Ujazd**

Koncepcja Inteligentnej Wsi (ang. smart village) stanowi jeden z nowoczesnych kierunków rozwoju obszarów wiejskich, oparty na wykorzystaniu nowych technologii, innowacji oraz aktywizacji lokalnej społeczności. Istotnym elementem tej idei jest rozwój infrastruktury cyfrowej, wspieranie ekologicznych rozwiązań oraz usprawnianie komunikacji pomiędzy mieszkańcami a administracją samorządową. Gmina Ujazd (woj. łódzkie) podjęła działania mające na celu wdrożenie tej koncepcji w miejscowościach Sangrozd oraz Osiedle Niewiadów. W marcu 2026 roku przeprowadzono warsztaty konsultacyjne, podczas których mieszkańcy zostali zapoznani z głównymi założeniami programu oraz mogli wskazać

najważniejsze priorytety rozwoju lokalnej społeczności. Działania te mają służyć lepszemu dostosowaniu planowanych inwestycji i inicjatyw do rzeczywistych potrzeb mieszkańców.

*Rysunek 6 Zdjęcie tytułowe warsztatów na temat Koncepcji Inteligentnej Wsi*



*Źródło: Oficjalna strona gminy Ujazd,  
<https://kartamieszkanca.ujazd.com.pl/pl/aktualnosci/warsztaty-dotyczace-koncepcji-inteligentnej-wsi-w-osiedlu-niewiadow-110227>, dostęp: 20.05.2026.*

### **Obecność w mediach na przykładzie gminy Sławno**

Współcześnie coraz większe znaczenie w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego odgrywa obecność w mediach oraz skuteczna komunikacja z mieszkańcami. Gmina Sławno (woj. zachodniopomorskie) aktywnie wykorzystuje różnorodne kanały informacyjne, w tym stronę internetową, media społecznościowe oraz lokalne portale informacyjne, w celu przekazywania mieszkańcom bieżących informacji o działalności samorządu. Dzięki szerokiej obecności w mediach gmina może skuteczniej promować organizowane wydarzenia, inwestycje oraz inicjatywy społeczne i kulturalne. Działania te sprzyjają również zwiększaniu zaangażowania mieszkańców w życie lokalnej społeczności oraz budowaniu pozytywnego wizerunku. Obecność w mediach stanowi także istotne narzędzie promocji i wzmocnienia rozpoznawalności w regionie.

### Rysunek 7 Profil na portalu internetowym Instagram gminy Sławno



Źródło: Profil na portalu internetowym Instagram gminy Sławno,  
<https://www.instagram.com/miastoslawno>, dostęp: 20.05.2026.

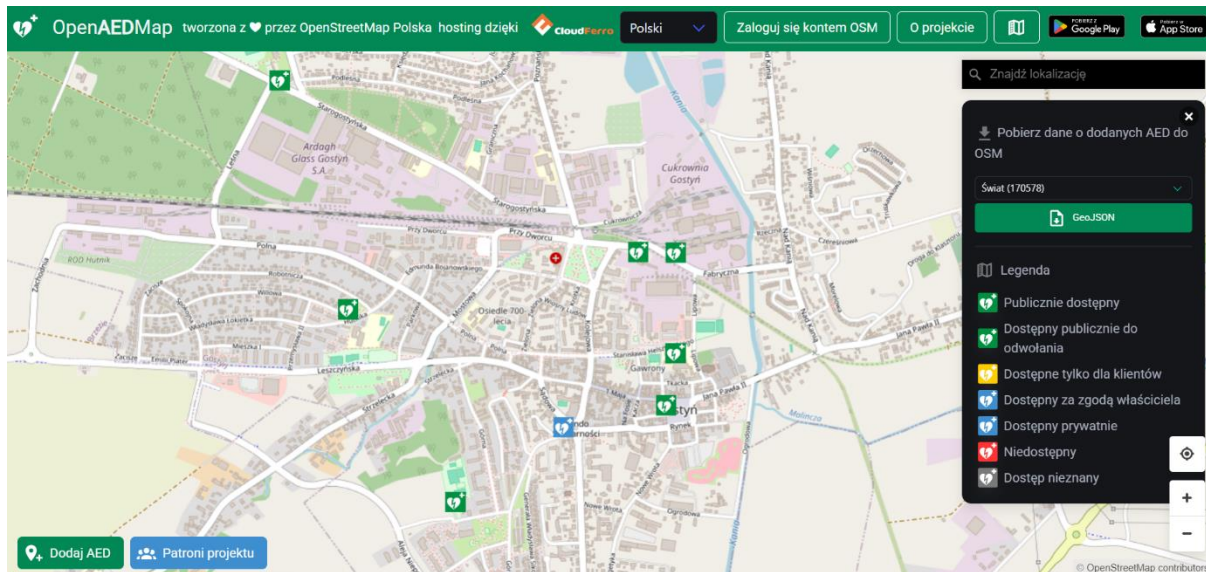
### Mapa defibrylatorów AED

Witryna internetowa gminy Gostyń (woj. wielkopolskie) promuje mapę zlokalizowanych na terenie gminy defibrylatorów AED. Zwiększony poziom świadomości istnienia urządzeń ratujących życie może zapobiec niepowodzeniu akcji ratunkowej.

### Rysunek 8 Strona informująca o mapie urządzeń AED

Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Gostyń, <https://gostyn.pl/Defibrylatory-AED.html>, dostęp: 17.05.2026

Rysunek 9 Widok mapy z lokalizacjami urządzeń AED

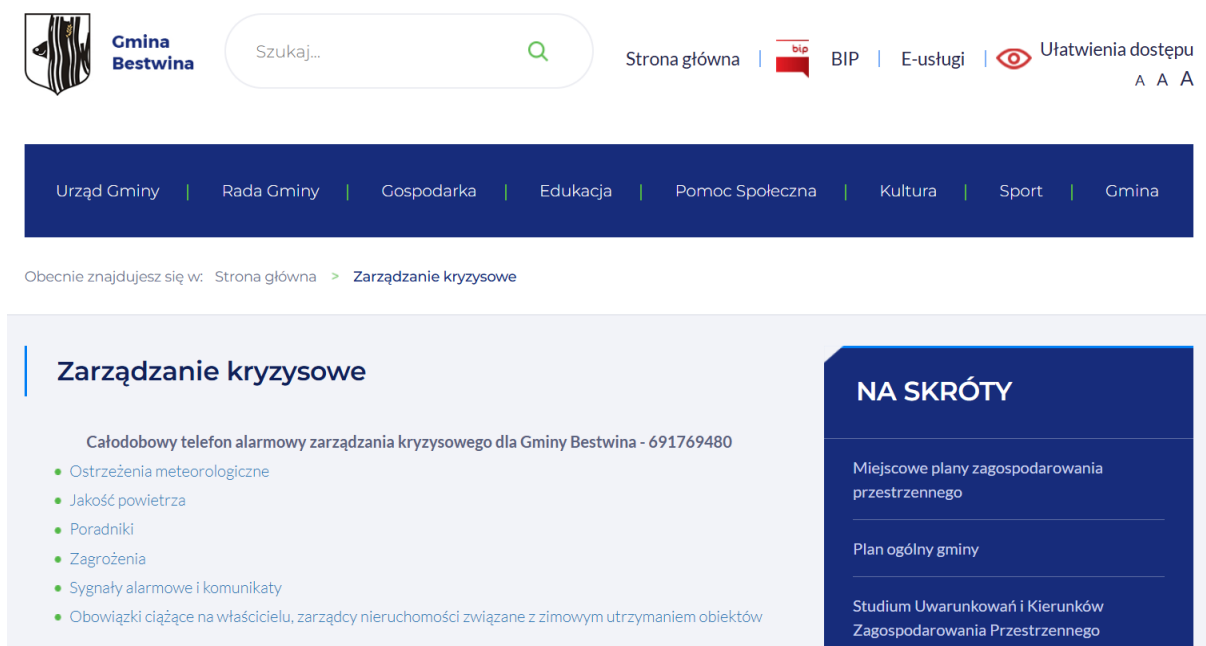


Źródło: Witryna projektu OpenAEDMap, <https://openaedmap.org/pl/#map=14.04/51.88091/17.01323>, dostęp: 17.05.2026

## Zakładka o zarządzaniu kryzysowym w gminie Bestwinia

Gmina Bestwina (woj. śląskie) w skondensowany i czytelny sposób przedstawia najważniejsze informacje związane z zarządzaniem i postępowaniem w sytuacjach kryzysowych. Znalazły się tam informacje związane z: zdarzeniami pogodowymi, jakością powietrza, sytuacjami zagrożenia życia, alarmów i obowiązków obywatelskich.

Rysunek 10 Strona poświęcona zarządzaniu kryzysowym



Źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Bestwina <https://bestwina.pl/zarzadzanie-kryzysowe>, dostęp: 18.05.2026


## Cyberbezpieczeństwo w gminie Alwernia

Praktyką pojawiającą się w wielu, choć nadal nie wszystkich badanych gminach pojawia się podstrona poświęcona cyberbezpieczeństwu - w przypadku gminy Alwernia (woj. małopolskie) jest to zbiór linków do materiałów na stronie NASK, gov.pl i CERT. Podnosi to poziom świadomości społecznej nt. zagrożeń i bezpieczeństwa przetwarzania danych w sieci Internet.

### *Rysunek 11 Zakładka zbierająca linki do materiałów związanych z cyberbezpieczeństwem*

Gmina Alwernia > Mieszkaniec > Cyberbezpieczeństwo

#### CYBERBEZPIECZEŃSTWO



Kwestie cyberbezpieczeństwa w Polsce reguluje Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa.

W tematyce bezpieczeństwa w sieci polecamy strony:

- Zbiór dobrych praktyk
- Bieżące informacje z zakresu bezpieczeństwa
- CyberPOLICY
- Cyberbezpieczeństwo - Aktualności gov.pl
- Dla każdego - cyberhigiena
- Dla profesjonalistów

Mieszkaniec

- Organizacje pozarządowe
- Honorowi Obywatele Gminy Alwernia
- Projekty unijne i krajowe
- Ochrona środowiska
- Gospodarka odpadami
- Urząd stanu cywilnego
- Referat administracyjny
- Referat podatków i opłat
- Referat Geodezji, Planowania Przestrzennego i Nieruchomości
- Referat Inwestycji i rozwoju
- Zamówienia publiczne
- Referat Promocji Kultury Zdrowia i Sportu
- Referat Oświaty
- Zarządzanie Kryzysowe i Ochrona Przeciwpowodziowa
- Sprawy obronne obrona cywilna i bezpieczeństwo
- Opleka Zdrowotna
- Zezwolenia na sprzedaż napojów alkoholowych / KONCESJA

źródło: Oficjalny portal internetowy gminy Alwernia, <https://www.alwernia.pl/mieszkaniec/kominukacja-w-gminie-alwernia/a.html>, dostęp:

18.05.2026

## Rozszerzone rekomendacje

### **Tereny inwestycyjne i infrastruktura strategiczna na terenie gminy**

Polska infrastruktura strategiczna jest pokaźna. Bazy paliwowe, rurociągi przesyłowe, stacje elektroenergetyczne, węzły transportowe i magazyny substancji chemicznych tworzą sieć rozpiętą na całym terytorium kraju, a obiekty te są obecne w niemal każdym regionie i stanowią jeden z kluczowych elementów lokalnego potencjału inwestycyjnego. Gmina, na terenie której funkcjonuje tego rodzaju infrastruktura, posiada zasób, który dla inwestorów z branż strategicznych może być równie istotny jak dostępność wykwalifikowanej siły roboczej czy ulgi podatkowe. Problem polega na tym, że większość gmin tego zasobu nie komunikuje, lub robi to w sposób tak szczątkowy, że dla potencjalnego inwestora jest on praktycznie niewidoczny.

Wyniki badania pokazują, że zdecydowana większość gmin zamieszcza jakiegokolwiek informacje o terenach inwestycyjnych ogranicza się do podstawowych danych: powierzchni działki, jej lokalizacji i danych kontaktowych. Brakuje natomiast informacji o tym, jaka infrastruktura strategiczna funkcjonuje na terenie gminy, kto nią zarządza i jakie wynikają z tego możliwości dla potencjalnego inwestora. Tymczasem dostęp do istniejących sieci przesyłowych, rozwiniętej infrastruktury energetycznej czy gotowych węzłów logistycznych to dla firm z branż strategicznych argument lokalizacyjny równie istotny jak cena gruntu czy dostępność ulg podatkowych, a nierzadko istotniejszy, ponieważ infrastruktury tej nie da się wybudować w krótkim czasie ani zastąpić żadną dotacją. Inwestorzy z branż energetycznej, obronnej, chemicznej czy logistycznej podejmują więc decyzje lokalizacyjne na podstawie szczegółowych kryteriów technicznych, ale tylko wtedy, gdy wiedzą w ogóle wie, że taka infrastruktura w danej gminie istnieje. Jeśli gminna strona internetowa tego nie pokazuje, inwestor szuka gdzie indziej, nawet jeśli obiektywnie dana lokalizacja byłaby dla niego optymalna.

Warto podkreślić, że nie chodzi tu o ujawnianie informacji niejawnych. Wykaz infrastruktury krytycznej jest dokumentem niejawnym, opracowywanym przez Dyrektora Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, więc gmina nie zawsze dysponuje pełnym obrazem obiektów IK na swoim terenie. Jednak ogromna część infrastruktury o znaczeniu strategicznym między innymi stacje elektroenergetyczne, węzły drogowe i kolejowe, terminale paliwowe,

przepompownie, nie jest objęta żadną klauzulą tajności i może być swobodnie prezentowana jako element oferty inwestycyjnej gminy.

Pierwszą przyczyną braki informacyjne jest brak tradycji i odpowiednich wzorców. Polskie gminy przez lata budowały oferty inwestycyjne według schematów skupionych na powierzchni działek i ulgach podatkowych, a z kolei infrastruktura strategiczna jako element oferty lokalizacyjnej po prostu nie wchodziła w zakres standardowych informacji. Po drugie, pracownicy działów inwestycji i promocji rzadko posiadają wiedzę techniczną pozwalającą na rzetelne opisanie potencjału infrastrukturalnego gminy. Po trzecie, w Polsce nie wypracowano dotychczas standardowych szablonów kart inwestycyjnych uwzględniających ten wymiar, podczas gdy w innych krajach, jak Niemcy czy Holandia, informacje o dostępnej infrastrukturze strategicznej są stałym elementem dokumentacji ofertowej dla inwestorów. Tym bardziej warto budować tę kompetencję teraz, gdy projektowana specustawa obronna zakłada znaczące przyspieszenie realizacji strategicznych inwestycji, z możliwością wydania zezwolenia przez wojewodę w ciągu maksymalnie 90 dni, co oznacza, że decyzje lokalizacyjne będą zapadać szybciej niż kiedykolwiek wcześniej.

### **Rekomendacje**

Gminy powinny uzupełnić swoje oferty inwestycyjne o rzetelny opis infrastruktury strategicznej funkcjonującej na ich terenie, wskazując jej rodzaj, zarządcę i wynikające z jej obecności możliwości dla potencjalnych inwestorów, w zakresie w jakim pozwalają na to przepisy. Powinny również nawiązać współpracę z zarządcami tej infrastruktury, aby informacje były aktualne i merytorycznie precyzyjne. Pomocnym wsparciem w tym procesie mogą być Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH) oraz regionalne agencje rozwoju, dysponujące doświadczeniem we współpracy z inwestorami strategicznymi i sprawdzonymi wzorcami dokumentacji lokalizacyjnej.

### **Ulgi podatkowe i dotacje wspierające innowacje w obszarze bezpieczeństwa i odporności przedsiębiorstw.**

Informacje o ulgach podatkowych i dotacjach wspierających innowacje w obszarze bezpieczeństwa i odporności przedsiębiorstw praktycznie nie pojawiają się na stronach gminnych. Dzieje się tak mimo że dostępny katalog instrumentów wsparcia jest szeroki i obejmuje zarówno instrumenty krajowe, jak i unijne, a ich łączna wartość osiąga bezprecedensowe rozmiary. W rozliczeniach za 2024 rok przedsiębiorcy skorzystali z ulg na

innowacje 12 330 razy, a łączna wartość odliczonych kosztów wyniosła 11,36 mld zł. Mimo to z funduszy przeznaczonych na badania i rozwój lub inne działania innowacyjne skorzystało jedynie 4,9% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 2,1% firm usługowych. Różnica wynika z niedostatecznej informacji, a nie z braku zainteresowania.

Katalog dostępnych instrumentów jest bogaty. Obok ulgi badawczo-rozwojowej (B+R), pozwalającej na dodatkowe odliczenie kosztów działalności innowacyjnej od podstawy opodatkowania, dostępne są preferencyjne opodatkowanie dochodów z kwalifikowanych praw własności intelektualnej (IP BOX), zwolnienie podatkowe z tytułu realizacji nowej inwestycji w ramach Polskiej Strefy Inwestycji oraz fundusze europejskie na lata 2021–2027 o łącznej wartości dla polskich przedsiębiorstw wynoszącym około 76 miliardów euro. W dziedzinie bezpieczeństwa i odporności szczególne znaczenie mają jednak programy dedykowane branżom strategicznym. Firmy działające na rzecz obronności i bezpieczeństwa mogą korzystać z programów PERUN oraz Europejskiego Funduszu Obronnego, w ramach których możliwe jest uzyskanie do 100% finansowania projektów badawczo-rozwojowych. Łączna pula środków w ramach programu PERUN to 3 mld zł, a dla EDF - 8 mld zł. Do tego dochodzą środki wynikające z podpisanej w maju 2026 roku umowy SAFE: do 2030 roku do Polski ma trafić blisko 44 mld euro, głównie w formie niskooprocentowanych pożyczek na rozwój systemów obronnych, ochronę infrastruktury krytycznej i cyberbezpieczeństwo.

Dlaczego gminy nie komunikują tych możliwości? Pierwszą i najważniejszą przyczyną jest historyczny podział ról: ulgi podatkowe i dotacje dla przedsiębiorstw były tradycyjnie domeną agencji rozwoju, izb gospodarczych i doradców podatkowych, a nie urzędów gminnych. Przedstawiciele samorządu nie uważają się za odpowiedzialni za edukację finansową przedsiębiorców. Po drugie, instrumenty takie jak PERUN, EDF czy środki SAFE są nowe i wymagają od pracowników gmin wiedzy, której nikt ich dotychczas systematycznie nie uczył. Po trzecie, brakuje na poziomie krajowym mechanizmu przekazywania gminom aktualnych informacji o dostępnych programach w formie gotowej do publikacji. W rezultacie lokalne firmy potencjalnie kwalifikujące się do wsparcia - szczególnie małe i średnie, które nie posiadają własnego zaplecza doradczego, nie korzystają ze środków, do których mają pełne prawo.

### **Rekomendacje**

Gminy powinny informować o dostępnych ulgach i programach dotacyjnych istotnych dla przedsiębiorstw inwestujących w bezpieczeństwo i odporność, obejmujące ulgę B+R, IP BOX, Polską Strefę Inwestycji, program PERUN oraz Europejski Fundusz Obronny,

uzupełnione o krótki opis warunków skorzystania i linki do właściwych instytucji. Ważne jest także, aby zestawienie to było regularnie aktualizowane- co najmniej raz na kwartał . Warto organizować cykliczne spotkania informacyjne dla lokalnych przedsiębiorców, we współpracy z izbami gospodarczymi i agencjami rozwoju regionalnego, na których omawiane byłyby dostępne instrumenty wsparcia dopasowane do profilu lokalnej gospodarki.

### **Przekwalifikowanie kadr dla zakładów o znaczeniu strategicznym**

Polska mierzy się z jednym z poważniejszych wyzwań rynku pracy w swojej współczesnej historii ale nie dotyczy to bezrobocia. Stopa bezrobocia pozostaje niska, a rynek pracy sprawnie funkcjonuje. Problemem jest strukturalnym niedobór kompetencji w branżach, które w najbliższej dekadzie będą decydować o bezpieczeństwie i konkurencyjności państwa. Energetyka, cyberbezpieczeństwo, obronność, lotnictwo i infrastruktura to sektory, w których luka kadrowa jest już dziś dotkliwa i będzie się pogłębiać niezależnie od koniunktury gospodarczej. Jej źródłem nie są wahania popytu, lecz wieloletnie niedoinwestowanie w kształcenie zawodowe i brak systemowego planowania potrzeb kadrowych. Gminy, na terenie których działają zakłady z wymienionych branż, mogą albo odgrywać rolę aktywnego koordynatora lokalnego rynku pracy, albo biernie obserwować, jak zakłady te borykają się z problemami kadrowymi bez żadnego wsparcia informacyjnego ze strony samorządu. Wyniki badania jednoznacznie wskazują, że dominuje ten drugi wariant.

Szczególnie Rynek pracy w branży elektrycznej i energetycznej charakteryzuje się głębokim, strukturalnym niedoborem kadr szacowanym na od 10 000 do 200 000 fachowców, a problem dotyczy 294 z 380 powiatów w Polsce, czyli praktycznie każdego regionu kraju. Elektrycy, elektromechanicy i elektromonterzy należą do 23 zawodów deficytowych w skali całego kraju, a planowane megainwestycje infrastrukturalne, w tym inwestycje PSE o wartości 64 mld zł do 2034 roku, będą ten deficyt pogłębiać. W sektorze obronnym dynamika spadków jest jeszcze bardziej niepokojąca. Według raportu Deloitte, do 2035 roku polski przemysł obronny i wojsko mogą potrzebować nawet 250 tys. nowych pracowników. Tymczasem liczba absolwentów szkolnictwa branżowego przygotowanych do pracy w tym sektorze wyniosła w ostatnim roku zaledwie 175 osób, co oznacza, że system kształcenia zawodowego pokrywa mniej niż 1% zapotrzebowania branży. W samej Polskiej Grupie Zbrojeniowej w dniu podpisania umowy SAFE dostępnych było ponad 200 ofert pracy, a w II półroczu 2024 roku i I półroczu 2025 roku do Centralnej Bazy Ofert Pracy trafiło ponad 17 tys. ofert związanych ze służbami mundurowymi i bezpieczeństwem.

Instrumenty finansowania kształcenia ustawicznego i przekwalifikowania istnieją i są dostępne, ale informacja nie dociera do lokalnych pracodawców i pracowników bez aktywnego pośrednictwa gminy. Kluczowym narzędziem pozostaje Krajowy Fundusz Szkoleniowy. Łączna kwota planowana do przekazania urzędowi pracy w 2026 roku wynosi około 417 mln zł, z możliwością dofinansowania kosztów szkolenia do 90% dla najmniejszych firm i do 70% dla pozostałych podmiotów. Co jest ważne z perspektywy branż strategicznych, wsparcie kształcenia ustawicznego z zakresu obronności państwa, w tym ochrony ludności i obrony cywilnej, a także wsparcie szkoleń z zakresu cyberbezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego. Środki te są jednak rozdysponowywane przez powiatowe urzędy pracy na podstawie wniosków składanych przez pracodawców, a bez aktywnej komunikacji ze strony gminy, wielu pracodawców po prostu nie wie, że takie wsparcie istnieje lub nie zna procedury jego uzyskania.

Przyczyny nieobecności tych informacji na stronach gminnych są analogiczne do poprzednich obszarów, choć z jedną istotną różnicą: rynek pracy jest formalnie domeną powiatowych urzędów pracy, co sprawia, że gminy czują się odpowiedzialne za komunikowanie oferty szkoleniowej niż np. za promocję inwestycyjną. Tymczasem gmina stanowi podmiot utrzymujący kontakt z lokalnymi pracodawcami i ich potrzeby, a także z mieszkańcami – jest w tej roli niezastąpiona. Powiatowy urząd pracy może dysponować środkami, ale nie dysponuje relacjami z konkretnymi zakładami strategicznymi ani wiedzą o tym, czego te zakłady rzeczywiście potrzebują. Gmina tę wiedzę ma lub może ją łatwo pozyskać.

Skutki bierności gminy mają charakter długofalowy i kumulatywny. Zakłady strategiczne, które nie mogą pozyskać wykwalifikowanych pracowników, opóźniają inwestycje, ograniczają produkcję lub przenoszą działalność do innych regionów. Gminy tracą nie tylko pracodawców i wpływy podatkowe, ale i mieszkańców, którzy przenoszą się tam, gdzie zakłady strategiczne działają sprawnie i mają dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej.

### **Rekomendacje**

Rekomenduje się, aby gminy będące siedzibą zakładów z branż strategicznych aktywnie mapowały dostępne programy wsparcia przekwalifikowania kadr, w tym KFS, środki pochodzące z funduszy EFS+ realizowane przez powiatowe urzędy pracy oraz programy sektorowe dla energetyki i obronności oraz publikowały je w przystępnej formie na swoich stronach. Równie ważna jest bezpośrednia współpraca z lokalnymi pracodawcami strategicznymi, pozwalająca na identyfikację rzeczywistych potrzeb kompetencyjnych i wyprzedzające reagowanie na pojawiające się braki kadrowe. Warto też podjąć współpracę ze

szkołami zawodowymi przy tworzeniu klas patronackich i programów dualnych odpowiadających na potrzeby branż strategicznych, ze szczególnym uwzględnieniem ścieżek dostępnych dla osób dorosłych i pracujących, którzy chcą lub muszą zmienić branżę.

### **Dofinansowania na transformację energetyczną**

Transformacja energetyczna to jeden z najważniejszych i najbardziej widocznych procesów, z jakimi mierzą się dziś polskie samorzady, zarówno w zakresie zmian infrastrukturalnych, jak i informowania mieszkańców o programach oraz działaniach związanych z jej realizacją na stronach internetowych gmin. Rosnące koszty energii, konieczność wymiany starych, emisyjnych źródeł ciepła oraz ciężący od lat obowiązek usunięcia azbestu do 2032 roku sprawiają, że zapotrzebowanie na rzetelną informację o możliwościach dofinansowania jest duże. Pomimo wysrtarczających informacji udostępnianych informacji nas stronach internetowych gmin o programie Czyste Powietrze, pozostałe dostępne instrumenty : Moje Ciepło, Ciepłe Mieszkanie czy programy usuwania azbestu, nie są wystarczająco widoczne na gminnych stronach internetowych.

Polska zapewnia wystarczające instrumenty wsparcia dla gospodarstw domowych chcących inwestować w efektywność energetyczną. Głównym programem transformacji pozostaje Czyste Powietrze, które od 31 marca 2025 roku funkcjonuje w gruntownie zmienionej wersji. Reforma skupia się na wsparciu osób zagrożonych ubóstwem energetycznym, uszczelnieniu zasad dofinansowań i wzmocnieniu roli gmin jako operatorów , z budżetem wynoszącym 10 mld zł z Funduszu Modernizacyjnego. Zmiany te mają konkretne konsekwencje dla samorządów: w nowej edycji programu gminy-operatorzy przejęły część zadań związanych z obsługą beneficjentów, a wnioski w najwyższym poziomie dofinansowania oraz z prefinansowaniem składane są wyłącznie przez operatorów. Na początku 2026 roku funkcję operatora pełniło 1401 gmin, czyli około 57% wszystkich w Polsce - co oznacza, że blisko połowa samorządów wciąż pozostaje poza systemem.

Równocześnie funkcjonuje program „Moje Ciepło” dla nowych budynków, Ciepłe Mieszkanie dla mieszkańców budynków wielorodzinnych, a w obszarze fotowoltaiki - kolejne edycje programu Mój Prąd. Synergia dostępnych instrumentów wsparcia pozwala obniżyć całkowity koszt inwestycji energetycznych nawet o 60-70%, ale tylko wtedy, gdy mieszkańcy są wystarczająco poinformowania przez gminy o takich źródłach wsparcia inwestycji.

Szczególnie istotnym zagadnieniem pozostaje azbest. Właściciel nieruchomości powinien w pierwszej kolejności skontaktować się z urzędem gminy - to samorząd organizuje lokalny nabór, zbiera zgłoszenia mieszkańców i przygotowuje zadanie obejmujące usunięcie azbestu w ramach ogólnopolskiego programu finansowanego przez NFOŚGW. W ramach aktualnego naboru na 2026 rok do rozdysponowania jest ponad 49 mln zł. Istnieje jednak ważne ograniczenie, otóż środki te dostępne są do mieszkańców wyłącznie za pośrednictwem gmin, które złożą wnioski. Gminy, które nie informują o tym programie, uniemożliwiają mieszkańcom skorzystanie z pomocy, nawet jeśli środki są dostępne.

### **Rekomendacje**

Rekomenduje się, aby gminy podjęły następujące działania:

- wyodrębniły na swoich stronach internetowych dedykowaną, regularnie aktualizowaną sekcję poświęconą dofinansowaniom na transformację energetyczną, obejmującą aktualne programy (Czyste Powietrze, Moje Ciepło, Ciepłe Mieszkanie, usuwanie azbestu), warunki skorzystania, terminy naborów oraz dane kontaktowe punktu konsultacyjno-informacyjnego;
- rozważyły zawarcie porozumień z właściwym WFOŚiGW i podjęcie roli gminnego operatora programu Czyste Powietrze - termin na zawarcie nowych porozumień lub aneksów upływa 30 września 2026 roku;
- regularnie (co najmniej raz na kwartał) weryfikowały aktualność zamieszczonych informacji, uwzględniając zmiany w warunkach programów i pojawianie się nowych naborów.

### **Cyberbezpieczeństwo przedsiębiorstw**

Zagrożenia cyfrowe od lat nie są już wyłącznie problemem wielkich korporacji czy instytucji państwowych, a w coraz większym stopniu dotyczą lokalnych przedsiębiorstw, w tym zakładów produkcyjnych, firm logistycznych czy podmiotów z branży energetycznej działających w obrębie gminnych ekosystemów gospodarczych. Jak wynika z badań KPMG, przeprowadzonych wśród polskich firm, ponad połowa organizacji spodziewa się wzrostu zagrożeń wynikających z rozwoju sztucznej inteligencji. z tym zagrożeniem wiąże się strukturalny niedobór specjalistów ds. bezpieczeństwa cyfrowego, który sprawia, że małe i średnie firmy są szczególnie narażone na ataki.

Na poziomie legislacyjnym od 2024 roku trwa w Polsce wdrażanie dyrektywy NIS2 poprzez nowelizację ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (UKSC2). Rozszerza ona krąg podmiotów objętych obowiązkami bezpieczeństwa cyfrowego, obejmując nim m.in. podmioty z sektora energetycznego, transportowego czy infrastruktury cyfrowej. Dla wielu lokalnych firm to nowe, nieznane im jeszcze wymagania i właśnie tutaj pojawia się naturalna przestrzeń dla aktywności gminy jako pośrednika informacyjnego i organizatora wsparcia.

Wyniki badań gmin wskazują, że część samorządów podjęła już działania w zakresie szkoleń z cyberbezpieczeństwa dla lokalnych przedsiębiorców. To krok w dobrym kierunku, jednak szkolenia bez towarzyszących im wytycznych reagowania w sytuacjach kryzysowych stanowią jedynie połowę potrzebnego wsparcia. Cyberodporność obejmuje nie tylko zapobieganie zagrożeniom, ale przede wszystkim projektowanie infrastruktury z myślą o odporności na ataki, wdrażanie mechanizmów szybkiego przywracania danych oraz rozwijanie strategii ciągłości działania. Organizacje, w tym firmy z lokalnego otoczenia gospodarczego gminy, powinny regularnie przeprowadzać testy zabezpieczeń i symulacje sytuacji kryzysowych, co wymaga posiadania gotowych procedur, a nie improwizacji w trakcie incydentu.

Przykładem dobrej praktyki, którą gminy mogą naśladować lub propagować, są bezpłatne szkolenia dla MŚP produkcyjnych łączące edukację z oceną podatności sieci przemysłowe na cyberatak. Tego rodzaju inicjatywy pozwalają przedsiębiorcom poznać kluczowe wymogi prawne i dowiedzieć się, jakie kroki podjąć, aby organizacja spełniała standardy bezpieczeństwa wynikające z NIS2 i UKSC2.

### **Rekomendacje**

Rekomenduje się, aby gminy podjęły następujące działania:

- uzupełniły swoje działania o publikację uproszczonych wytycznych postępowania na wypadek incydentu cybernetycznego, dostosowanych do realiów małych i średnich firm nieposiadających własnych działów IT;
- aby udostępniały na swoich stronach bezpłatne materiały dostępne za pośrednictwem CERT Polska i CSIRT GOV, lokalizując je jako własny zasób informacyjny dla lokalnych przedsiębiorców;
- nawiązały stałą współpracę z lokalnymi izbami gospodarczymi i cechami rzemieślniczymi przy organizacji cyklicznych spotkań poświęconych bezpieczeństwu

cyfrowemu, a w szczególności dla firm z branż o znaczeniu strategicznym, takich jak energetyka, transport czy produkcja przemysłowa.

# Rewolucja planistyczna: Plan Ogólny jako nowy fundament planowania przestrzennego w polskich gminach

Paweł Kasprowicz

System planowania przestrzennego w Polsce przechodzi dzisiaj najbardziej radykalną reformę od ponad 20 lat. Wprowadzenie nowego mechanizmu, jakim są Plany Ogólne to nie tylko zmiana nazwy dokumentów czy zmiana kosmetyczna, ale głębokie przekształcenie filozofii zarządzania przestrzenią. Zmiana ta ma na celu przeciwdziałanie chaosowi urbanistycznemu (który wg licznych głosów aktualnie panuje w Polsce) i uporządkowanie procesów inwestycyjnych. Reforma ta, wprowadzana na mocy ustawy z dnia 7 lipca 2023 roku o zmianie ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym<sup>1</sup>, nałożyła na polskie jednostki samorządu terytorialnego ogromną presję czasu: pierwotnie Plany Ogólne miały być przyjęte do końca 2025 roku, a po nowelizacji czas ten został przedłużony do 31 sierpnia 2026 r. Po tej dacie moc utracą studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, dotychczas będące podstawą planowania przestrzeni. Z uwagi na istotne zmiany, jakie właśnie się dokonują, warto bliżej przyjrzeć się rzeczywistości, którą będziemy obserwować od września bieżącego roku.

## Geneza zmian i koniec ery Studium

Aby zrozumieć, skąd wzięły się Plany Ogólne, należy spojrzeć na dotychczasowe uregulowania, wynikających z ustawy z 2003 roku o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Przez lata podstawowym dokumentem kreującym politykę przestrzenną gminy było Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego (SUiKZP). Choć teoretycznie wyznaczało ono wizję rozwoju danej jednostki terytorialnej, w praktyce posiadało jedną zasadniczą wadę: nie było aktem prawa miejscowego<sup>2</sup>. Oznaczało to, że ustalenia Studium wiązały gminę przy sporządzaniu Miejscowych Planów Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP), ale nie były wiążące przy wydawaniu decyzji o warunkach zabudowy, tzw. „WZ-ek”. Taka konstrukcja prawna doprowadziła do zjawiska „rozlewania się miast”

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 7 lipca 2023 roku o zmianie ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. z 2023 r. poz. 1688)

<sup>2</sup> Scharmann L., Kolanek A., Sieradzka-Stasiak A., Wałęga A. (2020), „Introduction to the Polish spatial planning system”, s. 5

(*urban sprawl*)<sup>3</sup>, gdzie inwestycje powstawały na terenach pozbawionych infrastruktury, często na terenach porolniczych, wbrew logice urbanistycznej zapisanej w Studium. Niejednokrotnie, szczególnie centralnej i wschodniej Polsce, z uwagi na wielkość i kształt działek przybierających formę długich pasów ziemi, również osiedla otrzymywały kształt rzędów zabudowań wzdłuż centralnej, długiej, wewnętrznej drogi – co określa się mianem tzw. „zabudowy łańcowej”, w wysoce niekorzystny sposób wpływającej na warunki komunikacyjne i urbanistykę takiego obszaru<sup>4</sup>.

Plany Ogólne narodziły się z potrzeby stworzenia dokumentu o silniejszej randze prawnej niż SUIKZP, który byłby bardziej zwięzły, konkretny i (co kluczowy) wiążący dla urzędów w trakcie wydawania decyzji o zagospodarowaniu terenu. Impulsem do wdrożenia reformy były także wymogi Krajowego Planu Odbudowy (KPO), który uzależnił wypłatę środków unijnych od poprawy efektywności polskiego systemu planowania przestrzennego. Ustawodawca uznał, że dotychczasowe SUIKZP stały się dokumentami zbyt obszernymi i nieczytelnymi, a ich zastąpienie nowym instrumentem pozwoli na szybsze reagowanie na potrzeby rynku przy jednoczesnej ochronie ładu przestrzennego.

### **Charakterystyka Planu Ogólnego i relacja z MPZP**

Plan Ogólny to zupełnie nowa kategoria dokumentu planistycznego. W przeciwieństwie do Studium, Plan Ogólny jest aktem prawa miejscowego<sup>5</sup>. To fundamentalna zmiana, ponieważ od momentu jego uchwalenia, każde wydane pozwolenie na budowę, każda decyzja o warunkach zabudowy oraz każdy nowy Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego muszą być z nim w pełni zgodne. Plan Ogólny nie będzie już zawierał opisowych analiz środowiskowych czy historycznych w tekście głównym; zamiast tego skupia się na twardych danych i cyfrowych parametrach.

Struktura Planu Ogólnego opiera się na wyznaczeniu stref planistycznych oraz określeniu gminnych standardów urbanistycznych<sup>6</sup>. Gmina dzieli swój obszar na konkretne strefy, takie jak np. strefa wielofunkcyjna z zabudową mieszkaniową, strefa gospodarcza czy strefa zieleni i rekreacji. Dla każdej z nich określa się katalog dopuszczalnych funkcji oraz

<sup>3</sup> Kudłacz M., Karwińska A. (2021), „*The Specificity of Urban Sprawl in Poland: The Spatial, Social, and Economic Perspectives*”, „Zarządzanie Publiczne”, No. 1(55)/2021, s. 51

<sup>4</sup> Sottys J. (2018), „*Uwarunkowania i skutki żywiołowej suburbanizacji w Polsce. Czy opanowanie jej jest możliwe?*”, Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, nr 187, s. 44

<sup>5</sup> Pilarz K. (2024), „*System planowania przestrzennego wobec procesów informatyzacji i cyfryzacji administracji publicznej*”, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 777

<sup>6</sup> Ministerstwo Rozwoju i Technologii, „*Plan ogólny gminy krok po kroku*”, online: <https://www.gov.pl/attachment/a4631801-8ab4-4637-a60f-0c94b0e6feb2>, dostęp dn. 05.05.2026, s. 6

parametry zabudowy, takie jak maksymalna wysokość budynków czy intensywność zabudowy. Co niezwykle istotne, Plan Ogólny wprowadza pojęcie obszarów uzupełnienia zabudowy. Tylko w ich granicach możliwe będzie wydawanie decyzji o warunkach zabudowy, co ma definitywnie powstrzymać budowanie domów „w szczerym polu”, z dala od istniejących sieci i dróg.

Relacja między Planem Ogólnym a Miejscowym Planem Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP) ulega uproszczeniu, ale i usztywnieniu. W przeciwieństwie do dotychczasowego stanu, teraz zarówno Plan Ogólny, jak i MPZP będą miały status aktu prawa miejscowego. MPZP pozostaje dokumentem szczegółowym, określającym przeznaczenie konkretnych działek, jednak jego ustalenia muszą mieścić się w „ramach” wyznaczonych przez Plan Ogólny. Jeśli Plan Ogólny przewiduje w danym miejscu strefę zieleni, MPZP nie może tam dopuścić zabudowy szeregowej. Z kolei dotychczasowe MPZP zachowują moc prawną, ale ich przyszłe zmiany będą musiały uwzględniać wytyczne z nowego dokumentu ogólnego. W ten sposób Plan Ogólny staje się swoistą „konstytucją przestrzenną” gminy.

### **Wyścig z czasem: Terminy i obowiązki JST**

Ustawodawca postawił przed polskimi samorządami niezwykle ambitne zadanie. Zgodnie z przepisami, wszystkie gminy w Polsce miały obowiązek uchwalenia Planów Ogólnych do dnia 31 grudnia 2025 roku. No złagodzeniu terminu, graniczna data przesunięta została na 31 sierpnia 2026 r. Jest to termin końcowy, po którym dotychczasowe Studia Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego stracą moc prawną. Skutki niedotrzymania tego terminu mogą być dla gmin znaczące. Po 31 sierpnia 2026 roku, w przypadku braku Planu Ogólnego, gmina nie będzie mogła uchylać nowych MPZP ani zmieniać istniejących, a co najważniejsze – całkowicie zablokowana zostanie możliwość wydawania nowych decyzji o warunkach zabudowy.

*Rysunek 12 Przykładowy projektowany Plan Ogólny - m. st. Warszawa*

Źródło: Oficjalny portal m. st. Warszawy, <https://architektura.um.warszawa.pl/plan-ogolny>, dostęp dn. 05.05.2026

Dla samorządów oznacza to stan paraliżu inwestycyjnego. Brak możliwości wydawania decyzji administracyjnych zablokuje prywatne inwestycje mieszkaniowe oraz rozwój lokalnego biznesu, co bezpośrednio przełoży się na spadek wpływów do budżetu gminy oraz zahamowanie rozwoju lokalnych społeczności. Presja czasu jest o tyle większa, że proces przygotowania Planu Ogólnego jest skomplikowany proceduralnie. Wymaga on przeprowadzenia szeregu konsultacji społecznych, uzyskania uzgodnień od organów zewnętrznych (takich jak konserwator zabytków czy organy ochrony środowiska) oraz sporządzenia prognozy skutków finansowych. Biorąc pod uwagę ograniczoną liczbę wyspecjalizowanych urbanistów na rynku, wiele gmin już teraz boryka się z problemem znalezienia wykonawców tych dokumentów.

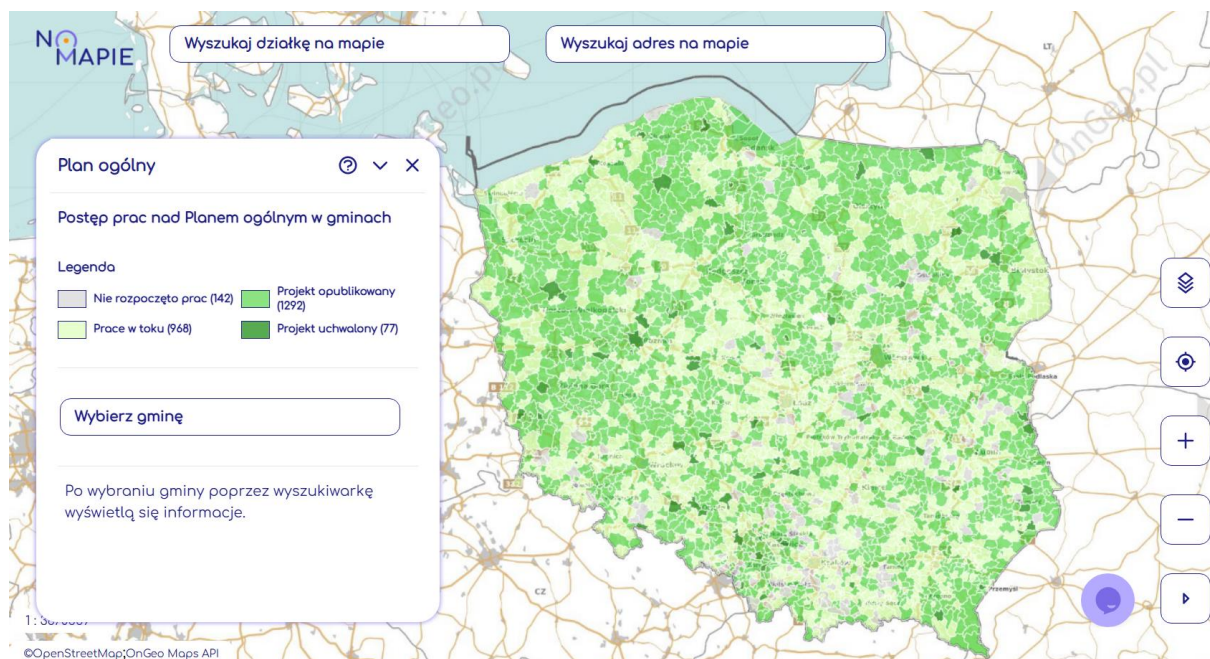
Biorąc pod uwagę powyższe, kluczowym staje się dopełnienie ustawowego terminu oraz uchwalenie przez polskie gminy Planów Ogólnych na czas. Dokumenty te stają się jednym z kluczowych dokumentów o charakterze strategicznym w gminach, które stanowiąc będą podstawę ich rozwoju oraz funkcjonowania.

### **Stan wdrażania i wyzwania na przyszłość**

Obecny obraz sytuacji w polskich jednostkach samorządu terytorialnego jest zróżnicowany, choć dominuje atmosfera intensywnej pracy. Większość dużych miast wojewódzkich i prężnie rozwijających się gmin podmiejskich rozpoczęła procedury sporządzania Planów Ogólnych niedługo po wejściu aktualnie obowiązującej ustawy o

planowaniu przestrzennym. Wiele z nich znajduje się obecnie na finalnych etapach konsultacji. Mniejsze gminy, dysponujące skromniejszymi budżetami i mniejszą kadrą urzędniczą, często zwlekały z rozpoczęciem prac, licząc na wydłużenie ustawowych terminów, co też finalnie się stało. Jednak i one muszą uchwalić swoje Plany Ogólne do połowy bieżącego roku.

*Rysunek 13 Mapa polskich gmin wg statusu Planów Ogólnych*



Źródło: Portal „Na Mapie”, <https://geoportal-krajowy.pl/>, dostęp dn. 05.05.2026

Wg stanu na początek maja 2026 roku, wg portalu „Na Mapie” (<https://geoportal-krajowy.pl/>), który agreguje informacje na temat opracowanych i będących w fazie opracowywania Planów Ogólnych, nadal w pełni uchwalony Plan Ogólny jest domeną mniejszości samorządów. Zaledwie 77 gmin posiada tego rodzaju dokument już finalnie uchwalony. Pocieszającym jest natomiast to, że aż 1292 gminy posiadają już niemal gotowe Plany Ogólne (projekt opublikowany, w trakcie konsultacji) – zatem ich uchwalenie powinno być procesem względnie sprawnym i możliwym w krótkim czasie. Dla tych gmin raczej nie ma obaw w kwestii dopełnienia ustawowego terminu. Sytuacja wygląda gorzej dla 968 kolejnych gmin, w których prace nad projektami Planów Ogólnych jeszcze trwają – wartym podkreślenia jest jednak, że został on już rozpoczęty. Niepokój budzą natomiast 142 gminy w całej Polsce, gdzie zaledwie na cztery miesiące przed ustawowym terminem prace nad Planami Ogólnymi w ogóle nie zostały rozpoczęte. W tym przypadku rekomendowane jest jak najszybsze, natychmiastowe przystąpienie do prac planistycznych.

Jednym z największych wyzwań, przed którymi stoją samorządy, jest wymóg pełnej cyfryzacji danych planistycznych. Plan Ogólny nie jest już tylko kolorową mapą w formacie PDF, ale zbiorem danych przestrzennych w postaci pliku GML<sup>7</sup>, które muszą być kompatybilne z ogólnopolską infrastrukturą informacji przestrzennej. Wymaga to od urzędników nowych kompetencji w zakresie obsługi systemów klasy GIS (Geographic Information System). Dodatkowym problemem jest opór społeczny. Właściciele gruntów, którzy dotychczas liczyli na przekształcenie swoich działek rolnych w budowlane za pomocą decyzji o warunkach zabudowy, mogą poczuć się pokrzywdzeni, jeśli ich teren nie znajdzie się w wyznaczonym w Planie Ogólnym obszarze uzupełnienia zabudowy.

---

<sup>7</sup> Stelmach-Fita B. (2025), „Harmonizacja zbiorów danych o zagospodarowaniu przestrzennym Praktyczne aspekty w procesie tworzenia planu ogólnego w Polsce.”, MAZOWSZE Studia Regionalne. 54., s. 12

## Rysunek 14 Oficjalna przeglądarka plików GML

gov.pl | Serwis Rzeczypospolitej Polskiej

**Przeglądarka danych planistycznych**  
Walidator wersja 4.0.6 [Pobierz instrukcję obsługi](#)

🏠 > Zagospodarowanie przestrzenne - cyfryzacja > Narzędzia > Przeglądarka danych planistycznych

### Wyświetl i sprawdź dane planistyczne

📌 \* Pole jest obowiązkowe

Gdy dodasz plik aktu planowania przestrzennego (APP), możesz wyświetlić i sprawdzić dane planistyczne, które dotyczą:

- planu zagospodarowania przestrzennego województwa (PZPW),
- studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (SUIKZP),
- miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego (MPZP),
- miejscowego planu rewitalizacji (MPR),
- miejscowego planu odbudowy (MPO),
- planu ogólnego gminy (POG).

Jeśli dane w pliku są zgodne ze schematem aplikacyjnym, możesz zobaczyć zawartość pliku na podglądzie mapowym, pobrać podgląd w pliku PDF i raport poprawności w pliku TXT. Jeśli plik jest niezgodny ze schematem aplikacyjnym, możesz pobrać tylko raport o błędach w pliku TXT.

Obsługiwane są pliki, które zawierają:

- pojedynczy akt planowania przestrzennego,
- zbiór aktów planowania przestrzennego,
- metadane opisujące zbiór danych aktu planowania przestrzennego.

Dodaj plik, który chcesz sprawdzić lub podejrzeć. Możesz dodać niepodpisane pliki GML, XML oraz podpisane XML. \*

Przeciągnij i upuść plik na to pole albo załaduj z dysku

**DODAJ PLIK**

Dopuszczalne formaty pliku: .gml, .xml  
Maksymalny rozmiar: 100,00 MB  
Maksymalna liczba plików: 1

**SPRAWDŹ PLIK**

Źródło: Oficjalna strona gov.pl, [https://aplikacje.gov.pl/app/gov\\_xml\\_validator/](https://aplikacje.gov.pl/app/gov_xml_validator/), dostęp dn. 05.05.2026

### Podsumowanie

Podsumowując, wprowadzenie Planów Ogólnych to znacząca zmiana w zakresie polskiej urbanistyki. Sukces omawianej tutaj reformy zależy od determinacji samorządów, sprawnego działania specjalistów oraz zrozumienia mieszkańców, że uporządkowana przestrzeń jest wartością nadrzędną. Rok 2026 jest dla polskich JST czasem wielkiego sprawdzianu, który zadecyduje o tym, czy uda się powstrzymać chaos przestrzenny, czy też wejdziemy w okres administracyjnej niepewności. Choć proces jest trudny i kosztowny,

stanowi jedyną drogę do nowoczesnego i zrównoważonego planowania, w którym interes publiczny i prywatny będą mogły współistnieć w jasno określonych ramach prawnych.

## **Bibliografia**

1. Ustawa z dnia 7 lipca 2023 roku o zmianie ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. z 2023 r. poz. 1688)
2. Kudłacz M., Karwińska A. (2021), „The Specificity of Urban Sprawl in Poland: The Spatial, Social, and Economic Perspectives”, „Zarządzanie Publiczne”, Nr 1(55)/2021
3. Ministerstwo Rozwoju i Technologii, „Plan ogólny gminy krok po kroku”, online: <https://www.gov.pl/attachment/a4631801-8ab4-4637-a60f-0c94b0e6feb2>, dostęp dn. 05.05.2026
4. Pilarz K. (2024), „System planowania przestrzennego wobec procesów informatyzacji i cyfryzacji administracji publicznej”, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego
5. Scharmann L., Kolanek A., Sieradzka-Stasiak A., Wałęga A. (2020), „Introduction to the Polish spatial planning system”
6. Sołtys J. (2018), „Uwarunkowania i skutki żywiłowej suburbanizacji w Polsce. Czy opanowanie jej jest możliwe?”, Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, nr 187
7. Stelmach-Fita B. (2025), „Harmonizacja zbiorów danych o zagospodarowaniu przestrzennym Praktyczne aspekty w procesie tworzenia planu ogólnego w Polsce.”, MAZOWSZE Studia Regionalne. 54

## Podsumowanie

Jakub Mielczarek

W tegorocznej edycji badania "Gmina na 5!" 2026, przebadano 707 jednostek samorządu terytorialnego. Łącznie przebadano 689 gmin oraz 17 dzielnic Miasta stołecznego Warszawy, z uwagi na unikalny status prawny M.st Warszawy. W tym roku liczba badanych gmin zmniejszyła się o 2 JST oraz o jedną dzielnicę miasta stołecznego. W badaniu uwzględniono gminy klasy A i B według rankingu Potencjalnej Atrakcyjności Inwestycyjnej (PAI) przygotowanego przez Instytut Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Szczególną uwagę badacze zwracali na informacje dotyczące środowiska ekonomicznego, transformacji energetycznej oraz infrastruktury krytycznej. Badanie "Gmina na 5!" składało się z 2 części:

1. Ocena witryn internetowych (OWI) – badanie jakości i użyteczności strony internetowej danej gminy, pod kątem budowy witryn, jak również też ważnych informacji, które gmina może udzielić potencjalnemu inwestorowi.
2. Badanie mailingowe gmin - analiza odpowiedzi gmin na zapytania przesłane w języku polskim oraz angielskim, które mogłyby być wysłane przez potencjalnych inwestorów.

Ocena witryn internetowych została przeprowadzana na podstawie 28 kategorii dotyczących konstrukcji i dostępności stron internetowych, dodatkowych opcji językowych oraz zawartych przez gminę informacji na temat pomocy w rozwoju przedsiębiorstwa, takich jak: dofinansowanie, ulgi podatkowe, Specjalne Strefy Ekonomiczne oraz oferty sprzedaży lub wynajmu lokali. Badanie mailingowe polegające na wysyłaniu maili w języku polskim oraz angielskim miało na celu nawiązanie kontaktu z gminą i sprawdzenie poziomu oraz rzetelności odpowiedzi. Wiadomości były wysyłane korzystając z metody tajemniczego inwestora lub przedsiębiorcy, który jest chętny założyć firmę w danej branży, poszukującego przydatnych informacji do założenia własnej działalności. Powodem anonimowości badania jest uzyskanie jak najbardziej realistycznych odpowiedzi, tak aby respondenci nie zorientowali się, że biorą udział w badaniu.

W ramach rankingu wyróżniono grupę gmin nagrodzoną tytułem "Gmina na 5!", które uzyskały maksymalną liczbę możliwych do zdobycia punktów. W zestawieniu 55 z 707 gmin zostały wyróżnione tytułem "Gmina na 5!", co stanowi 7,8% wszystkich badanych podmiotów.

## Spis tabel

<b>Tabela 1 Liczebność gmin w próbie badawczej w podziale na województwa (2025/26) - gminy A, B</b>	<b>11</b>
<b>Tabela 2 Wyniki badania odnośnie jakości odpowiedzi na maile w języku polskim</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 3 Liczba uzyskanych odpowiedzi w poszczególnych gminach zaliczonych do klas atrakcyjności w tym Dzielnice M. St. Warszawy</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 4 Kryteria punktowane w badaniu OWI</b>	<b>36</b>
<b>Tabela 5 Kryteria punktowe oceny udzielanych odpowiedzi na mailing</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 6 Gminy nagrodzone tytułem Gmina na 5! 2025/26</b>	<b>41</b>

## Spis wykresów

<b>Wykres 1</b>	<b>Udział gmin klasy A i B wśród wszystkich objętych badaniem (2025/26)</b>	<b>11</b>
<b>Wykres 2</b>	<b>Rozkład gmin w podziale na klasę i województwa</b>	<b>12</b>
<b>Wykres 3</b>	<b>Gminy klasy A i B w województwach</b>	<b>13</b>
<b>Wykres 4</b>	<b>Liczba kryteriów badanych w edycjach od 2013 do 2025/2026</b>	<b>19</b>
<b>Wykres 5</b>	<b>Ocena witryn internetowych łącznie dla gmin klasy A oraz B (2025/26)</b>	<b>20</b>
<b>Wykres 6</b>	<b>Odsetek uzyskanych odpowiedzi od samorządów na wysłaną korespondencję wysłaną korespondencję w języku polskim</b>	<b>29</b>
<b>Wykres 7</b>	<b>Czas oczekiwania na odpowiedź na korespondencję w języku polskim</b>	<b>29</b>

## Spis rysunków

<b>Rysunek 1</b> Widok strony głównej przedsiębiorstwa Górnośląski Akcelerator Przedsiębiorczości Rynkowej	<b>44</b>
<b>Rysunek 2</b> Widok zakładki Przestrzenie dla biznesu	<b>45</b>
<b>Rysunek 3</b> Widok interaktywnej mapy z dostępnymi nieruchomościami	<b>45</b>
<b>Rysunek 4</b> Wizja rozwoju gminy Suchy Las na rok 2030.	<b>46</b>
<b>Rysunek 5</b> Oficjalna strona CERT Polska	<b>47</b>
<b>Rysunek 6</b> Zdjęcie tytułowe warsztatów na temat Koncepcji Inteligentnej Wsi	<b>48</b>
<b>Rysunek 7</b> Profil na portalu internetowym Instagram gminy Sławno	<b>49</b>
<b>Rysunek 8</b> Strona informująca o mapie urządzeń AED	<b>49</b>
<b>Rysunek 9</b> Widok mapy z lokalizacjami urządzeń AED	<b>50</b>
<b>Rysunek 10</b> Strona poświęcona zarządzaniu kryzysowym	<b>50</b>
<b>Rysunek 11</b> Zakładka zbierająca linki do materiałów związanych z cyberbezpieczeństwem	<b>51</b>
<b>Rysunek 12</b> Przykładowy projektowany Plan Ogólny - m. st. Warszawa	<b>64</b>
<b>Rysunek 13</b> Mapa polskich gmin wg statusu Planów Ogólnych	<b>65</b>
<b>Rysunek 14</b> Oficjalna przeglądarka plików GML	<b>67</b>

## Aneks

Nazwa	Województwo	TYP	Klasa PAI	OWI	Mailing PL	Mailing ENG	Wynik
<b>Aleksandrów Kujawski (1)</b>	kujawsko- pomorskie	M	B	7,5	8	0	15,5
<b>Aleksandrów Łódzki (3)</b>	łódzkie	MW	A	8	0	2	10
<b>Alwernia (3)</b>	małopolskie	MW	A	7	9	0	16
<b>Andrespol (2)</b>	łódzkie	W	A	7	10	0	17
<b>Andrychów (3)</b>	małopolskie	MW	A	8	7	0	15
<b>Augustów (1)</b>	podlaskie	M	B	11	11	0	22
<b>Babimost (3)</b>	lubuskie	MW	B	10,5	0	0	10,5
<b>Baranów (2)</b>	wielkopolskie	W	A	9,5	0	0	9,5
<b>Barcin (3)</b>	kujawsko- pomorskie	MW	B	4	11	0	15
<b>Bartoszyce (1)</b>	warmińsko- mazurskie	M	A	9	0	0	9
<b>Belchatów (1)</b>	łódzkie	M	A	8	0	0	8
<b>Belchatów (2)</b>	łódzkie	W	B	7,5	5	0	12,5
<b>Bemowo</b>	mazowieckie	D	A	13,5	0	0	13,5
<b>Bestwina (2)</b>	śląskie	W	A	9,5	3	0	12,5
<b>Będzin (1)</b>	śląskie	M	A	7,5	0	0	7,5
<b>Biała Podlaska (1)</b>	lubelskie	M	A	8,5	8	0	16,5
<b>Białaczów (2)</b>	łódzkie	W	B	8	13	0	21
<b>Białe Błota (2)</b>	kujawsko- pomorskie	W	B	8,5	0	2	10,5
<b>Białobrzegi (3)</b>	mazowieckie	MW	A	9	0	0	9
<b>Białogard (1)</b>	zachodniopomorskie	M	A	13	0	0	13
<b>Białoleka</b>	mazowieckie	D	A	10,5	0	0	10,5
<b>Białystok (1)</b>	podlaskie	M	A	6,5	7	0	13,5
<b>Bielany</b>	mazowieckie	D	A	15	7	5	27

<b>Bielawa (1)</b>	dolnośląskie	M	B	9,5	0	0	9,5
<b>Bieliny (2)</b>	świętokrzyskie	W	B	7	0	14	21
<b>Bielsk Podlaski (1)</b>	podlaskie	M	B	11	0	0	11
<b>Bielsko-Biała (1)</b>	śląskie	M	A	8	0	0	8
<b>Bierawa (2)</b>	opolskie	W	B	6,5	0	0	6,5
<b>Bieruń (1)</b>	śląskie	M	A	9	0	0	9
<b>Biesiekierz (2)</b>	zachodniopomorskie	W	B	6	0	0	6
<b>Biłgoraj (1)</b>	lubelskie	M	A	8,5	9	0	17,5
<b>Biskupice (2)</b>	małopolskie	W	B	9	8	0	17
<b>Błonie (3)</b>	mazowieckie	MW	A	8,5	8	0	16,5
<b>Bobrowniki (2)</b>	śląskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Bochnia (1)</b>	małopolskie	M	A	11,5	0	0	11,5
<b>Bochnia (2)</b>	małopolskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Bogatynia (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	9,5	0	0	9,5
<b>Boguchwała (3)</b>	podkarpackie	MW	B	10,5	9	0	19,5
<b>Boguszów-Gorce (1)</b>	dolnośląskie	M	A	8,5	6	0	14,5
<b>Bolesław (2)</b>	małopolskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Bolesławiec (1)</b>	dolnośląskie	M	A	14	0	0	14
<b>Bolesławiec (2)</b>	dolnośląskie	W	B	9	6	0	15
<b>Boronów (2)</b>	śląskie	W	B	7,5	11	0	18,5
<b>Brańsk (1)</b>	podlaskie	M	B	5	0	0	5
<b>Brenna (2)</b>	śląskie	W	B	9	0	0	9
<b>Brodnica (1)</b>	kujawsko-pomorskie	M	B	9,5	13	0	22,5
<b>Brwinów (3)</b>	mazowieckie	MW	A	10	0	0	10
<b>Brzeg (1)</b>	opolskie	M	A	14	9	0	23
<b>Brzeg Dolny (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	9,5	0	0	9,5
<b>Brzeszcze (3)</b>	małopolskie	MW	A	8,5	0	0	8,5
<b>Brzeziny (1)</b>	łódzkie	M	A	10	0	0	10

<b>Brzeźnica (2)</b>	małopolskie	W	B	7,5	0	0	7,5
<b>Buczkowice (2)</b>	śląskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Budzyń (3)</b>	wielkopolskie	MW	B	5,5	0	0	5,5
<b>Bukowno (1)</b>	małopolskie	M	A	11	0	0	11
<b>Bydgoszcz (1)</b>	kujawsko- pomorskie	M	A	14	6	0	20
<b>Bytom (1)</b>	śląskie	M	A	14	0	0	14
<b>Bytom</b>	lubuskie	MW	B	7	0	0	7
<b>Odrzański (3)</b>							
<b>Cedry Wielkie (2)</b>	pomorskie	W	B	7	0	0	7
<b>Celestynów (2)</b>	mazowieckie	W	B	6,5	0	0	6,5
<b>Chelm (1)</b>	lubelskie	M	A	12,5	0	0	12,5
<b>Chelm Śląski (2)</b>	śląskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Chelmek (3)</b>	małopolskie	MW	B	8	0	0	8
<b>Chelmiec (2)</b>	małopolskie	W	B	8,5	10	0	18,5
<b>Chelmno (1)</b>	kujawsko- pomorskie	M	A	11,5	0	0	11,5
<b>Chelmża (1)</b>	kujawsko- pomorskie	M	A	8,5	13	0	21,5
<b>Chodzież (1)</b>	wielkopolskie	M	A	10	0	0	10
<b>Chodzież (2)</b>	wielkopolskie	W	B	4,5	0	0	4,5
<b>Chojnice (1)</b>	pomorskie	M	A	11,5	9	0	20,5
<b>Chojnów (1)</b>	dolnośląskie	M	A	9,5	10	0	19,5
<b>Choroszcz (3)</b>	podlaskie	MW	A	7	0	0	7
<b>Chorzów (1)</b>	śląskie	M	A	10	10	0	20
<b>Chrzanów (3)</b>	małopolskie	MW	B	12	0	0	12
<b>Chrzastowice (2)</b>	opolskie	W	A	10	0	0	10
<b>Chybie (2)</b>	śląskie	W	A	9,5	0	0	9,5
<b>Ciechanów (1)</b>	mazowieckie	M	A	11,5	0	0	11,5

<b>Ciechocinek (1)</b>	kujawsko-pomorskie	M	B	5	0	0	5
<b>Cieszyn (1)</b>	śląskie	M	A	12	0	0	12
<b>Czarnków (1)</b>	wielkopolskie	M	A	10,5	8	0	18,5
<b>Czarnożyły (2)</b>	łódzkie	W	B	8	0	0	8
<b>Czarny Bór (2)</b>	dolnośląskie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>Czechowice-Dziedzice (3)</b>	śląskie	MW	A	6	3	0	9
<b>Czeladź (1)</b>	śląskie	M	A	9	0	0	9
<b>Czernica (2)</b>	dolnośląskie	W	A	13	0	0	13
<b>Czernichów (2)</b>	małopolskie	W	B	10,5	0	0	10,5
<b>Czernichów (2)</b>	śląskie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>Czerniewice (2)</b>	łódzkie	W	B	10	0	0	10
<b>Czerwionka-Leszczyny (3)</b>	śląskie	MW	B	4,5	0	0	4,5
<b>Czerwonak (2)</b>	wielkopolskie	W	A	12	13	0	25
<b>Częstochowa (1)</b>	śląskie	M	A	12	9	0	21
<b>Człuchów (1)</b>	pomorskie	M	A	12	11	12	35
<b>Czosnów (2)</b>	mazowieckie	W	A	8	11	0	19
<b>Darłowo (1)</b>	zachodniopomorskie	M	A	10	6	0	16
<b>Darłowo (2)</b>	zachodniopomorskie	W	B	7,5	0	0	7,5
<b>Dąbrowa Górnicza (1)</b>	śląskie	M	A	14	0	0	14
<b>Dębica (1)</b>	podkarpackie	M	A	9	0	0	9
<b>Dębica (2)</b>	podkarpackie	W	B	8	8	0	16
<b>Dęblin (1)</b>	lubelskie	M	B	8	0	0	8
<b>Dębno (2)</b>	małopolskie	W	B	13,5	9	0	22,5
<b>Dębowiec (2)</b>	śląskie	W	A	8	0	0	8
<b>Długoleś (2)</b>	dolnośląskie	W	A	12	0	0	12
<b>Dobczyce (3)</b>	małopolskie	MW	A	9,5	0	0	9,5

<b>Dobra</b> (Szczecińska) (2)	zachodniopomorskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Dopiewo (2)</b>	wielkopolskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Drawsko Pomorskie (3)</b>	zachodniopomorskie	MW	B	7,5	7	0	14,5
<b>Duszniki-Zdrój</b> (1)	dolnośląskie	M	B	7	0	0	7
<b>Dywity (2)</b>	warmińsko- mazurskie	W	B	10	0	0	10
<b>Działdowo (1)</b>	warmińsko- mazurskie	M	A	10	11	0	21
<b>Dzierżoniów</b> (1)	dolnośląskie	M	A	9	11	0	20
<b>Dziwnów (3)</b>	zachodniopomorskie	MW	B	11	12	0	23
<b>Elbląg (1)</b>	warmińsko- mazurskie	M	A	13	0	0	13
<b>Elk (1)</b>	warmińsko- mazurskie	M	A	14	0	0	14
<b>Garwolin (1)</b>	mazowieckie	M	A	9	0	0	9
<b>Gaszowice (2)</b>	śląskie	W	B	8	13	0	21
<b>Gdańsk (1)</b>	pomorskie	M	A	12,5	0	8	20,5
<b>Gdów (2)</b>	małopolskie	W	B	8,5	3	0	11,5
<b>Gdynia (1)</b>	pomorskie	M	A	12,5	9	0	21,5
<b>Gieraltowice</b> (2)	śląskie	W	A	11	0	0	11
<b>Gietrzwałd (2)</b>	warmińsko- mazurskie	W	B	10,5	0	0	10,5
<b>Gilowice (2)</b>	śląskie	W	B	7,5	0	0	7,5
<b>Giżycko (1)</b>	warmińsko- mazurskie	M	A	12,5	0	0	12,5
<b>Gliwice (1)</b>	śląskie	M	A	14	6	0	20
<b>Głogów (1)</b>	dolnośląskie	M	A	13,5	0	0	13,5

<b>Głogów (2)</b>	dolnośląskie	W	B	8,5	5	0	13,5
<b>Głogów</b>	podkarpackie	MW	B	9	5	0	14
<b>Małopolski (3)</b>							
<b>Głowno (1)</b>	łódzkie	M	B	9,5	13	0	22,5
<b>Głusk (2)</b>	lubelskie	W	A	12	0	0	12
<b>Gniezno (1)</b>	wielkopolskie	M	A	10	8	0	18
<b>Goczalkowice-Zdrój (2)</b>	śląskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Godów (2)</b>	śląskie	W	A	10,5	13	12	35,5
<b>Gogolin (3)</b>	opolskie	MW	A	13	0	0	13
<b>Goleniów (3)</b>	zachodniopomorskie	MW	A	12	0	0	12
<b>Goleszów (2)</b>	śląskie	W	B	7,5	9	0	16,5
<b>Golub-Dobrzyń (1)</b>	kujawsko-pomorskie	M	A	10,5	5	0	15,5
<b>Gorlice (1)</b>	małopolskie	M	A	13,5	10	0	23,5
<b>Gorzów Wielkopolski (1)</b>	lubuskie	M	A	13	0	0	13
<b>Gorzyce (2)</b>	śląskie	W	B	11	11	0	22
<b>Gostyń (3)</b>	wielkopolskie	MW	B	11	0	0	11
<b>Góra (3)</b>	dolnośląskie	MW	B	8,5	0	0	8,5
<b>Góra Kalwaria (3)</b>	mazowieckie	MW	B	10,5	0	0	10,5
<b>Górowo Iławeckie (1)</b>	warmińsko-mazurskie	M	A	10,5	0	0	10,5
<b>Górzno (2)</b>	mazowieckie	W	B	5,5	0	0	5,5
<b>Grębocice (2)</b>	dolnośląskie	W	A	10,5	11	0	21,5
<b>Grodzisk Mazowiecki (3)</b>	mazowieckie	MW	A	13	0	0	13
<b>Gromadka (2)</b>	dolnośląskie	W	B	6	8	0	14
<b>Grójec (3)</b>	mazowieckie	MW	A	10,5	0	0	10,5
<b>Grudziądz (1)</b>	kujawsko-pomorskie	M	A	13	4	0	17

<b>Grybów (1)</b>	małopolskie	M	B	8	0	0	8
<b>Gryfino (3)</b>	zachodniopomorskie	MW	A	12	0	0	12
<b>Gubin (1)</b>	lubuskie	M	A	11	11	0	22
<b>Hajnówka (1)</b>	podlaskie	M	B	10,5	0	0	10,5
<b>Halinów (3)</b>	mazowieckie	MW	A	11	0	0	11
<b>Hażlach (2)</b>	śląskie	W	A	4	8	0	12
<b>Herby (2)</b>	śląskie	W	A	7,5	10	0	17,5
<b>Ilawa (1)</b>	warmińsko- mazurskie	M	A	12,5	9	9	30,5
<b>Ilawa (2)</b>	warmińsko- mazurskie	W	B	10	0	0	10
<b>Ilowa (3)</b>	lubuskie	MW	B	8,5	0	0	8,5
<b>Imielin (1)</b>	śląskie	M	A	7	0	0	7
<b>Inowrocław (1)</b>	kujawsko- pomorskie	M	A	12	6	2	20
<b>Iwanowice (2)</b>	małopolskie	W	B	11,5	11	0	22,5
<b>Izabelin (2)</b>	mazowieckie	W	A	8	9	0	17
<b>Jabłonna (2)</b>	mazowieckie	W	A	10	0	0	10
<b>Jaktorów (2)</b>	mazowieckie	W	A	6	0	0	6
<b>Janikowo (3)</b>	kujawsko- pomorskie	MW	B	11	0	0	11
<b>Janów Lubelski (3)</b>	lubelskie	MW	B	9,5	0	0	9,5
<b>Jarocin (3)</b>	wielkopolskie	MW	B	11	0	0	11
<b>Jarosław (1)</b>	podkarpackie	M	B	12,5	11	0	23,5
<b>Jasienica (2)</b>	śląskie	W	A	4	6	0	10
<b>Jasło (1)</b>	podkarpackie	M	A	14	0	0	14
<b>Jastarnia (3)</b>	pomorskie	MW	B	7	0	0	7
<b>Jastków (2)</b>	lubelskie	W	B	5	11	0	16
<b>Jastrzębie- Zdrój (1)</b>	śląskie	M	A	10,5	0	0	10,5
<b>Jawor (1)</b>	dolnośląskie	M	A	10	9	0	19
<b>Jaworze (2)</b>	śląskie	W	A	5	9	11	25

<b>Jaworzno (1)</b>	śląskie	M	A	10	0	0	10
<b>Jaworzyna</b>	dolnośląskie	MW	B	9,5	0	0	9,5
<b>Śląska (3)</b>							
<b>Jedlina-Zdrój (1)</b>	dolnośląskie	M	A	6,5	0	0	6,5
<b>Jejkowice (2)</b>	śląskie	W	B	7,5	0	0	7,5
<b>Jelcz-Laskowice (3)</b>	dolnośląskie	MW	B	0	11	0	11
<b>Jelenia Góra (1)</b>	dolnośląskie	M	A	11,5	10	0	21,5
<b>Jerzmanowa (2)</b>	dolnośląskie	W	A	12	0	0	12
<b>Jerzmanowice-Przebinia (2)</b>	małopolskie	W	B	9,5	0	0	9,5
<b>Jeżów (3)</b>	łódzkie	MW	A	8,5	0	0	8,5
<b>Jeżów Sudecki (2)</b>	dolnośląskie	W	A	7	0	0	7
<b>Jodłownik (2)</b>	małopolskie	W	B	8,5	7	0	15,5
<b>Jordanów (1)</b>	małopolskie	M	B	8	0	0	8
<b>Józefów (1)</b>	mazowieckie	M	A	11	0	0	11
<b>Juchnowiec Kościelny (2)</b>	podlaskie	W	B	7	9	0	16
<b>Kalety (1)</b>	śląskie	M	B	8	0	0	8
<b>Kalisz (1)</b>	wielkopolskie	M	A	11,5	0	0	11,5
<b>Kalwaria Zebrzydowska (3)</b>	małopolskie	MW	B	8	0	0	8
<b>Kamienica Polska (2)</b>	śląskie	W	B	7	6	0	13
<b>Kamieniec Ząbkowicki (3)</b>	dolnośląskie	MW	B	5,5	0	0	5,5
<b>Kamienna Góra (1)</b>	dolnośląskie	M	A	10	0	7	17

<b>Kamienna Góra (2)</b>	dolnośląskie	W	B	12	0	1	13
<b>Kamieńsk (3)</b>	łódzkie	MW	A	5	9	0	14
<b>Kamionka Wielka (2)</b>	małopolskie	W	B	6,5	0	0	6,5
<b>Karlıno (3)</b>	zachodniopomorskie	MW	B	6,5	0	0	6,5
<b>Karpacz (1)</b>	dolnośląskie	M	A	7	0	0	7
<b>Katowice (1)</b>	śląskie	M	A	12	9	12	33
<b>Kazimierz Dolny (3)</b>	lubelskie	MW	B	10,5	0	0	10,5
<b>Kąty Wrocławskie (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	7	8	0	15
<b>Kędzierzyn-Koźle (1)</b>	opolskie	M	A	10	7	0	17
<b>Kępno (3)</b>	wielkopolskie	MW	A	8,5	5	0	13,5
<b>Kętrzyn (1)</b>	warmińsko-mazurskie	M	A	7	0	0	7
<b>Kęty (3)</b>	małopolskie	MW	A	9	0	0	9
<b>Kielce (1)</b>	świętokrzyskie	M	A	12,5	0	0	12,5
<b>Kleczew (3)</b>	wielkopolskie	MW	B	0	0	0	0
<b>Klembów (2)</b>	mazowieckie	W	B	8	0	0	8
<b>Kleszczewo (2)</b>	wielkopolskie	W	A	7,5	0	0	7,5
<b>Kleszczów (2)</b>	łódzkie	W	A	7,5	0	0	7,5
<b>Klucze (2)</b>	małopolskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Kłaj (2)</b>	małopolskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Klecko (3)</b>	wielkopolskie	MW	B	7,5	0	0	7,5
<b>Kłodawa (2)</b>	lubuskie	W	B	7,5	0	0	7,5
<b>Kłodzko (1)</b>	dolnośląskie	M	A	9,5	0	0	9,5
<b>Knurów (1)</b>	śląskie	M	A	10	8	0	18
<b>Kobierzyce (2)</b>	dolnośląskie	W	A	10	0	0	10
<b>Kobiór (2)</b>	śląskie	W	B	3	0	0	3

<b>Kobyła Góra</b> (2)	wielkopolskie	W	B	9	10	0	19
<b>Kobyłanka</b> (2)	zachodniopomorskie	W	A	8,5	8	0	16,5
<b>Kobylnica</b> (2)	pomorskie	W	B	9,5	11	0	20,5
<b>Kobyłka</b> (1)	mazowieckie	M	A	9,5	0	0	9,5
<b>Kocmyrzów- Luborzycza</b> (2)	małopolskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Kolbudy</b> (2)	pomorskie	W	A	10,5	0	0	10,5
<b>Koluszki</b> (3)	łódzkie	MW	B	10	0	0	10
<b>Kołbaskowo</b> (2)	zachodniopomorskie	W	A	10,5	9	0	19,5
<b>Kołbiel</b> (2)	mazowieckie	W	B	7	0	0	7
<b>Koło</b> (1)	wielkopolskie	M	A	10	7	0	17
<b>Kołobrzeg</b> (1)	zachodniopomorskie	M	A	14	5	2	21
<b>Kołobrzeg</b> (2)	zachodniopomorskie	W	A	8	5	0	13
<b>Komorniki</b> (2)	wielkopolskie	W	A	12	0	0	12
<b>Komprachcice</b> (2)	opolskie	W	B	9	6	0	15
<b>Konin</b> (1)	wielkopolskie	M	A	12	11	0	23
<b>Konstancin- Jeziorna</b> (3)	mazowieckie	MW	A	7,5	0	0	7,5
<b>Konstantynów Łódzki</b> (1)	łódzkie	M	A	5	5	0	10
<b>Końskowola</b> (2)	lubelskie	W	B	0	10	0	10
<b>Kornowac</b> (2)	śląskie	W	B	6	0	0	6
<b>Kosakowo</b> (2)	pomorskie	W	A	8	7	0	15
<b>Kostrzyn</b> (3)	wielkopolskie	MW	B	10	0	0	10
<b>Kostrzyn nad Odrą</b> (1)	lubuskie	M	A	5	0	0	5
<b>Koszalin</b> (1)	zachodniopomorskie	M	A	15	0	0	15
<b>Kościان</b> (1)	wielkopolskie	M	A	10	13	0	23
<b>Kościان</b> (2)	wielkopolskie	W	B	8	7	0	15

<b>Kościerzyna</b> (1)	pomorskie	M	A	12	0	0	12
<b>Kowary (1)</b>	dolnośląskie	M	A	10	11	0	21
<b>Koziegłowy (3)</b>	śląskie	MW	B	5,5	6	0	11,5
<b>Kozienice (3)</b>	mazowieckie	MW	B	10,5	0	0	10,5
<b>Kozy (2)</b>	śląskie	W	A	7	0	0	7
<b>Kórnik (3)</b>	wielkopolskie	MW	A	7	12	0	19
<b>Kraków (1)</b>	małopolskie	M	A	15	11	10	36
<b>Krapkowice (3)</b>	opolskie	MW	B	11	0	0	11
<b>Krasne (2)</b>	podkarpackie	W	B	7	0	0	7
<b>Krasnystaw (1)</b>	lubelskie	M	B	8,5	9	0	17,5
<b>Kraśnik (1)</b>	lubelskie	M	A	12	9	0	21
<b>Krokowa (2)</b>	pomorskie	W	B	11	0	0	11
<b>Krosno (1)</b>	podkarpackie	M	A	8	0	12	20
<b>Krościenko</b> Wyżne (2)	podkarpackie	W	A	4	8	0	12
<b>Krośnice (2)</b>	dolnośląskie	W	B	0	0	0	0
<b>Krupski Młyn</b> (2)	śląskie	W	B	6	6	0	12
<b>Krynica</b> Morska (1)	pomorskie	M	B	7,5	8	0	15,5
<b>Krynica-Zdrój</b> (3)	małopolskie	MW	B	12,5	0	0	12,5
<b>Krzepice (3)</b>	śląskie	MW	B	7,5	0	0	7,5
<b>Krzyszowice</b>	małopolskie	MW	A	12	10	0	22
<b>Ksawerów (2)</b>	łódzkie	W	A	7	9	0	16
<b>Kudowa-Zdrój</b> (1)	dolnośląskie	M	A	11	8	0	19
<b>Kunów (3)</b>	świętokrzyskie	MW	B	6	0	0	6
<b>Kutno (1)</b>	łódzkie	M	A	10	0	0	10
<b>Kwidzyn (1)</b>	pomorskie	M	A	9	0	0	9
<b>Lądek-Zdrój</b> (3)	dolnośląskie	MW	B	11	0	0	11

<b>Legionowo (1)</b>	mazowieckie	M	A	10	0	0	10
<b>Legnica (1)</b>	dolnośląskie	M	A	8,5	11	0	19,5
<b>Legnickie Pole (2)</b>	dolnośląskie	W	A	14	0	0	14
<b>Leszno (1)</b>	wielkopolskie	M	A	12	11	0	23
<b>Leszno (2)</b>	mazowieckie	W	B	9	8	0	17
<b>Lesznowola (2)</b>	mazowieckie	W	A	12	0	0	12
<b>Lewin Kłodzki (2)</b>	dolnośląskie	W	B	7,5	0	0	7,5
<b>Leżajsk (1)</b>	podkarpackie	M	B	10,5	0	0	10,5
<b>Lębork (1)</b>	pomorskie	M	A	6	0	0	6
<b>Lędziny (1)</b>	śląskie	M	B	11,5	0	0	11,5
<b>Lidzbark Warmiński (1)</b>	warmińsko-mazurskie	M	A	8	8	0	16
<b>Limanowa (1)</b>	małopolskie	M	A	7	0	0	7
<b>Lipno (2)</b>	wielkopolskie	W	B	7	8	0	15
<b>Lipowa (2)</b>	śląskie	W	A	8	10	0	18
<b>Liszki (2)</b>	małopolskie	W	A	7	12	0	19
<b>Lubaczów (1)</b>	podkarpackie	M	B	13	0	0	13
<b>Lubań (1)</b>	dolnośląskie	M	A	13	0	0	13
<b>Lubartów (1)</b>	lubelskie	M	A	7,5	0	0	7,5
<b>Lubartów (2)</b>	lubelskie	W	B	12	0	0	12
<b>Lubawa (1)</b>	warmińsko-mazurskie	M	A	7	0	0	7
<b>Lubawka (3)</b>	dolnośląskie	MW	B	7	7	0	14
<b>Lubin (1)</b>	dolnośląskie	M	A	8	7	0	15
<b>Lubin (2)</b>	dolnośląskie	W	A	7	0	0	7
<b>Lublin (1)</b>	lubelskie	M	A	11	0	0	11
<b>Lubliniec (1)</b>	śląskie	M	B	11	9	0	20
<b>Lubomia (2)</b>	śląskie	W	B	6,5	7	0	13,5
<b>Luboń (1)</b>	wielkopolskie	M	A	7,5	0	0	7,5
<b>Ludwin (2)</b>	lubelskie	W	B	8	0	0	8
<b>Łańcut (1)</b>	podkarpackie	M	A	10,5	0	0	10,5

<b>Łapy (3)</b>	podlaskie	MW	B	9,5	11	0	20,5
<b>Łaziska Górne (1)</b>	śląskie	M	A	7	7	0	14
<b>Łazy (3)</b>	śląskie	MW	B	10	0	0	10
<b>Łączna (2)</b>	świętokrzyskie	W	B	0	0	0	0
<b>Łeba (1)</b>	pomorskie	M	A	9	8	0	17
<b>Łęczna (3)</b>	lubelskie	MW	A	6	0	0	6
<b>Łęczycza (1)</b>	łódzkie	M	B	9	0	0	9
<b>Łęka Opatowska (2)</b>	wielkopolskie	W	B	9,5	0	0	9,5
<b>Łęknica (1)</b>	lubuskie	M	B	2,5	0	0	2,5
<b>Łodygowice (2)</b>	śląskie	W	A	7	0	0	7
<b>Łomianki (3)</b>	mazowieckie	MW	A	7,5	11	0	18,5
<b>Łomża (1)</b>	podlaskie	M	A	11	13	0	24
<b>Łosice (3)</b>	mazowieckie	MW	B	7	8	0	15
<b>Łowicz (1)</b>	łódzkie	M	A	12	0	0	12
<b>Łódź (1)</b>	łódzkie	M	A	11	10	2	23
<b>Łubniany (2)</b>	opolskie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>Łubowo (2)</b>	wielkopolskie	W	B	7,5	13	0	20,5
<b>Łukowa (2)</b>	lubelskie	W	B	8	0	0	8
<b>Łuków (1)</b>	lubelskie	M	A	9	0	9	18
<b>M.st.Warszawa od 2002 (1)</b>	mazowieckie	M	A	12	13	0	25
<b>Maków Mazowiecki (1)</b>	mazowieckie	M	A	8	0	0	8
<b>Malbork (1)</b>	pomorskie	M	A	11	7	0	18
<b>Marki (1)</b>	mazowieckie	M	A	11	0	0	11
<b>Marklowice (2)</b>	śląskie	W	B	7	10	0	17
<b>Maslów (2)</b>	świętokrzyskie	W	B	8,5	9	0	17,5
<b>Męcinka (2)</b>	dolnośląskie	W	B	0	6	0	6
<b>Miasteczko Śląskie (1)</b>	śląskie	M	B	9,5	0	0	9,5

<b>Michałowice</b> <b>(2)</b>	małopolskie	W	A	8	9	2	19
<b>Michałowice</b> <b>(2)</b>	mazowieckie	W	A	0	0	0	0
<b>Miedziana</b> <b>Góra (2)</b>	świętokrzyskie	W	A	9,5	0	0	9,5
<b>Miedźno (2)</b>	śląskie	W	B	9,5	0	0	9,5
<b>Mielec (1)</b>	podkarpackie	M	A	11,5	0	0	11,5
<b>Mielno (3)</b>	zachodniopomorskie	MW	A	12	0	0	12
<b>Mieroszów (3)</b>	dolnośląskie	MW	B	6,5	4	0	10,5
<b>Mierzęcice (2)</b>	śląskie	W	B	8	8	0	16
<b>Międzyrzec</b> <b>Podlaski (1)</b>	lubelskie	M	A	11	7	0	18
<b>Międzyzdroje</b> <b>(3)</b>	zachodniopomorskie	MW	A	12	2	0	14
<b>Miękinia (3)</b>	dolnośląskie	MW	B	9,5	0	0	9,5
<b>Mikołów (1)</b>	śląskie	M	A	12	0	0	12
<b>Milanówek (1)</b>	mazowieckie	M	A	9,5	0	0	9,5
<b>Milkowice (2)</b>	dolnośląskie	W	B	7	0	0	7
<b>Mińsk</b> <b>Mazowiecki (1)</b>	mazowieckie	M	A	11	8	0	19
<b>Mińsk</b> <b>Mazowiecki (2)</b>	mazowieckie	W	B	7	0	0	7
<b>Mława (1)</b>	mazowieckie	M	A	13	0	0	13
<b>Mogilany (2)</b>	małopolskie	W	A	10	0	0	10
<b>Mokotów</b>	mazowieckie	D	A	12,5	11	11	34,5
<b>Morawica (3)</b>	świętokrzyskie	MW	A	10	10	0	20
<b>Mosina (3)</b>	wielkopolskie	MW	B	9,5	9	0	18,5
<b>Mrągowo (1)</b>	warmińsko- mazurskie	M	A	12	11	0	23
<b>Mstów (2)</b>	śląskie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>Mszana (2)</b>	śląskie	W	A	11	10	0	21

<b>Mszana Dolna</b> (1)	małopolskie	M	A	10	0	0	10
<b>Mszczonów</b> (3)	mazowieckie	MW	B	8	0	0	8
<b>Mucharz</b> (2)	małopolskie	W	B	6	0	0	6
<b>Murowana</b> <b>Goślina</b> (3)	wielkopolskie	MW	B	11	0	0	11
<b>Mykanów</b> (2)	śląskie	W	B	7,5	7	0	14,5
<b>Mysłówce</b> (1)	śląskie	M	A	10	0	0	10
<b>Myszków</b> (1)	śląskie	M	B	10	0	0	10
<b>Myślenice</b> (3)	małopolskie	MW	A	10,5	5	0	15,5
<b>Nadarzyn</b> (2)	mazowieckie	W	A	4	9	0	13
<b>Namysłów</b> (3)	opolskie	MW	B	9,5	5	8	22,5
<b>Niemce</b> (2)	lubelskie	W	B	7	5	0	12
<b>Niepołomice</b> (3)	małopolskie	MW	A	11	8	0	19
<b>Nieporęt</b> (2)	mazowieckie	W	A	9,5	0	0	9,5
<b>Nowa Dęba</b> (3)	podkarpackie	MW	B	9,5	0	0	9,5
<b>Nowa Sól</b> (1)	lubuskie	M	A	6,5	0	0	6,5
<b>Nowe Miasto</b> <b>Lubawskie</b> (1)	warmińsko- mazurskie	M	A	7,5	11	0	18,5
<b>Nowiny</b> (2)	świętokrzyskie	W	A	10	0	0	10
<b>Nowogrodziec</b> (3)	dolnośląskie	MW	A	10,5	0	0	10,5
<b>Nowosolna</b> (2)	łódzkie	W	A	7,5	0	0	7,5
<b>Nowy Dwór</b> <b>Mazowiecki</b> (1)	mazowieckie	M	A	6,5	5	0	11,5
<b>Nowy Sącz</b> (1)	małopolskie	M	A	7,5	11	0	18,5
<b>Nowy Targ</b> (1)	małopolskie	M	A	11,5	0	0	11,5
<b>Nowy Tomyśl</b> (3)	wielkopolskie	MW	B	7	0	0	7
<b>Nowy Wiśnicz</b> (3)	małopolskie	MW	B	9,5	5	0	14,5
<b>Nysa</b> (3)	opolskie	MW	B	0	10	0	10

<b>Oborniki</b>	dolnośląskie	MW	A	8	10	0	18
<b>Śląskie (3)</b>							
<b>Ochota</b>	mazowieckie	D	A	10	11	12	33
<b>Ogrodzieniec</b>	śląskie	MW	A	9	0	0	9
<b>(3)</b>							
<b>Oleśnica (1)</b>	dolnośląskie	M	A	11,5	9	12	32,5
<b>Oleśnica (2)</b>	dolnośląskie	W	B	10,5	0	0	10,5
<b>Olkusz (3)</b>	małopolskie	MW	A	7,5	0	0	7,5
<b>Olszewo-Borki</b>	mazowieckie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>(2)</b>							
<b>Olsztyn (1)</b>	warmińsko- mazurskie	M	A	9	11	12	32
<b>Olsztyn (3)</b>	śląskie	MW	A	8,5	0	0	8,5
<b>Olszyna (3)</b>	dolnośląskie	MW	B	7	0	0	7
<b>Oława (1)</b>	dolnośląskie	M	A	6,5	11	0	17,5
<b>Oława (2)</b>	dolnośląskie	W	A	11	0	0	11
<b>Opole (1)</b>	opolskie	M	A	13	0	0	13
<b>Ornontowice</b>	śląskie	W	A	7,5	0	0	7,5
<b>(2)</b>							
<b>Orzesze (1)</b>	śląskie	M	B	8	0	0	8
<b>Osieck (2)</b>	mazowieckie	W	B	8	0	0	8
<b>Osiecznica (2)</b>	dolnośląskie	W	B	6,5	0	0	6,5
<b>Osiek (2)</b>	małopolskie	W	B	6	0	0	6
<b>Osielsko (2)</b>	kujawsko- pomorskie	W	A	8	11	7	26
<b>Osjaków (2)</b>	łódzkie	W	B	4,5	7	0	11,5
<b>Ostrołęka (1)</b>	mazowieckie	M	A	9	0	0	9
<b>Ostrowiec</b>	świętokrzyskie	M	B	12,5	11	0	23,5
<b>Świętokrzyski</b>							
<b>(1)</b>							
<b>Ostrowite (2)</b>	wielkopolskie	W	B	0	0	0	0
<b>Ostróda (1)</b>	warmińsko- mazurskie	M	A	9	8	0	17

<b>Ostrów (2)</b>	podkarpackie	W	B	7,5	11	0	18,5
<b>Ostrów Mazowiecka (1)</b>	mazowieckie	M	A	7	0	0	7
<b>Ostrów Wielkopolski (1)</b>	wielkopolskie	M	A	10	11	0	21
<b>Oświęcim (1)</b>	małopolskie	M	A	9,5	7	0	16,5
<b>Otwock (1)</b>	mazowieckie	M	A	8,5	0	0	8,5
<b>Ozimek (3)</b>	opolskie	MW	B	12	0	0	12
<b>Ozorków (2)</b>	łódzkie	W	B	8	0	0	8
<b>Ożarów Mazowiecki (3)</b>	śląskie	W	A	6	0	0	6
<b>Ożarów Mazowiecki (3)</b>	mazowieckie	MW	A	6	0	0	6
<b>Pabianice (1)</b>	łódzkie	M	A	9	6	0	15
<b>Pabianice (2)</b>	łódzkie	W	A	4,5	0	0	4,5
<b>Pajęczno (3)</b>	łódzkie	MW	B	11,5	0	0	11,5
<b>Paradyż (2)</b>	łódzkie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>Parzęczew (2)</b>	łódzkie	W	B	6	0	0	6
<b>Pawłowice (2)</b>	śląskie	W	A	8	6	0	14
<b>Perzów (2)</b>	wielkopolskie	W	B	7	0	0	7
<b>Piaseczno (3)</b>	mazowieckie	MW	A	6,5	0	0	6,5
<b>Piastów (1)</b>	mazowieckie	M	A	8	0	0	8
<b>Piechowice (1)</b>	dolnośląskie	M	B	7,5	0	0	7,5
<b>Piekary Śląskie (1)</b>	śląskie	M	A	9,5	9	0	18,5
<b>Pilchowice (2)</b>	śląskie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>Piła (1)</b>	wielkopolskie	M	A	11	7	0	18
<b>Piława Górna (1)</b>	dolnośląskie	M	B	9	0	0	9
<b>Pionki (1)</b>	mazowieckie	M	A	10,5	0	0	10,5

<b>Piotrków Trybunalski (1)</b>	łódzkie	M	A	12	9	0	21
<b>Pleśna (2)</b>	małopolskie	W	B	9	0	0	9
<b>Płock (1)</b>	mazowieckie	M	A	13	11	10	34
<b>Płońsk (1)</b>	mazowieckie	M	A	9	5	0	14
<b>Pobiedziska (3)</b>	wielkopolskie	MW	A	12	0	0	12
<b>Poczesna (2)</b>	śląskie	W	A	7	0	0	7
<b>Podgórzyn (2)</b>	dolnośląskie	W	B	8	7	0	15
<b>Podkowa Leśna (1)</b>	mazowieckie	M	A	7	0	0	7
<b>Polanica-Zdrój (1)</b>	dolnośląskie	M	A	6,5	0	0	6,5
<b>Polanka Wielka (2)</b>	małopolskie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>Police (3)</b>	zachodniopomorskie	MW	A	10	12	0	22
<b>Polkowice (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	8	9	0	17
<b>Połaniec (3)</b>	świętokrzyskie	MW	B	10	0	0	10
<b>Pomiechówek (2)</b>	mazowieckie	W	B	9	0	0	9
<b>Poniatowa (3)</b>	lubelskie	MW	B	6	0	0	6
<b>Poraj (2)</b>	śląskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Porąbka (2)</b>	śląskie	W	A	7	0	0	7
<b>Powidz (2)</b>	wielkopolskie	W	A	7,5	0	0	7,5
<b>Poznań (1)</b>	wielkopolskie	M	A	8,5	11	0	19,5
<b>Praga Południe</b>	mazowieckie	D	A	8	0	0	8
<b>Praga Północ</b>	mazowieckie	D	A	12	7	0	19
<b>Prażmów (2)</b>	mazowieckie	W	B	6	9	0	15
<b>Prochowice (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	11	0	0	11
<b>Pruszcz Gdański (1)</b>	pomorskie	M	A	10,5	8	0	18,5
<b>Pruszcz Gdański (2)</b>	pomorskie	W	A	10,5	0	0	10,5

<b>Pruszków (1)</b>	mazowieckie	M	A	7	0	0	7
<b>Przasnysz (1)</b>	mazowieckie	M	B	8	0	0	8
<b>Przeciszów (2)</b>	małopolskie	W	B	8,5	12	0	20,5
<b>Przemyśl (1)</b>	podkarpackie	M	A	12,5	0	0	12,5
<b>Przeworsk (1)</b>	podkarpackie	M	B	8	9	0	17
<b>Przykona (2)</b>	wielkopolskie	W	A	10,5	0	0	10,5
<b>Przyrów (2)</b>	śląskie	W	B	9	0	0	9
<b>Przystajń (2)</b>	śląskie	W	B	9	0	0	9
<b>Psary (2)</b>	śląskie	W	A	8	0	0	8
<b>Pszczyna (3)</b>	śląskie	MW	A	8	13	0	21
<b>Pszów (1)</b>	śląskie	M	B	8	0	0	8
<b>Puchaczów (2)</b>	lubelskie	W	A	11	0	0	11
<b>Puck (1)</b>	pomorskie	M	B	9	11	0	20
<b>Puławy (1)</b>	lubelskie	M	A	13	0	0	13
<b>Puławy (2)</b>	lubelskie	W	B	7	7	0	14
<b>Puszczykowo (1)</b>	wielkopolskie	M	A	10,5	0	0	10,5
<b>Pyskowice (1)</b>	śląskie	M	A	11	0	0	11
<b>Racibórz (1)</b>	śląskie	M	A	14	11	14	39
<b>Radków (3)</b>	dolnośląskie	MW	B	8,5	0	0	8,5
<b>Radlin (1)</b>	śląskie	M	A	8,5	8	0	16,5
<b>Radom (1)</b>	mazowieckie	M	A	13,5	0	0	13,5
<b>Radomsko (1)</b>	łódzkie	M	B	12	0	0	12
<b>Radwanice (2)</b>	dolnośląskie	W	A	11	7	0	18
<b>Radymno (1)</b>	podkarpackie	M	B	5,5	0	0	5,5
<b>Radziejowice (2)</b>	mazowieckie	W	A	7	7	0	14
<b>Radziejów (1)</b>	kujawsko-pomorskie	M	B	9,5	0	0	9,5
<b>Radzionków (1)</b>	śląskie	M	A	8	0	0	8
<b>Radzymin (3)</b>	mazowieckie	MW	A	9	0	0	9

<b>Radzyń</b>	lubelskie	M	A	5	0	0	5
<b>Podlaski (1)</b>							
<b>Raszków (3)</b>	wielkopolskie	MW	B	10	7	0	17
<b>Raszyn (2)</b>	mazowieckie	W	A	7	5	0	12
<b>Rawa</b>	łódzkie	M	A	9	7	0	16
<b>Mazowiecka</b>							
<b>(1)</b>							
<b>Reda (1)</b>	pomorskie	M	B	9,5	0	0	9,5
<b>Redzikowo (2)</b>	pomorskie	W	B	12	11	0	23
<b>Rejowiec</b>	lubelskie	M	B	14	11	0	25
<b>Fabryczny (1)</b>							
<b>Rembertów</b>	mazowieckie	D	A	9,5	7	0	16,5
<b>Rewal (2)</b>	zachodniopomorskie	W	A	3,5	0	0	3,5
<b>Rędziny (2)</b>	śląskie	W	B	10	9	0	19
<b>Rokietnica (2)</b>	wielkopolskie	W	A	9	0	0	9
<b>Ruda Śląska</b>	śląskie	M	A	9	11	12	32
<b>(1)</b>							
<b>Rudna (2)</b>	dolnośląskie	W	A	11,5	0	0	11,5
<b>Rumia (1)</b>	pomorskie	M	A	10	6	0	16
<b>Rybnik (1)</b>	śląskie	M	A	10,5	13	12	35,5
<b>Rydultowy (1)</b>	śląskie	M	A	12	13	7	32
<b>Ryki (3)</b>	lubelskie	MW	B	7,5	9	0	16,5
<b>Rypin (1)</b>	kujawsko- pomorskie	M	B	6	0	0	6
<b>Rząśnia (2)</b>	łódzkie	W	A	9,5	0	0	9,5
<b>Rzekuń (2)</b>	mazowieckie	W	B	7	0	0	7
<b>Rzeszów (1)</b>	podkarpackie	M	A	7,5	11	0	18,5
<b>Rzezawa (2)</b>	małopolskie	W	B	7,5	0	0	7,5
<b>Rzgów (3)</b>	łódzkie	MW	A	10,5	0	0	10,5
<b>Sandomierz (1)</b>	świętokrzyskie	M	A	6,5	0	0	6,5
<b>Sanok (1)</b>	podkarpackie	M	A	11	10	0	21
<b>Sarnaki (2)</b>	mazowieckie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>Sejny (1)</b>	podlaskie	M	B	7,5	0	0	7,5

<b>Serock (3)</b>	mazowieckie	MW	A	6	9	0	15
<b>Sękowa (2)</b>	małopolskie	W	A	7,5	0	0	7,5
<b>Sianów (3)</b>	zachodniopomorskie	MW	B	12	0	0	12
<b>Siechnice (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	10	9	0	19
<b>Siedlce (1)</b>	mazowieckie	M	A	9	9	0	18
<b>Siedlce (2)</b>	mazowieckie	W	A	9	0	0	9
<b>Siekierczyn (2)</b>	dolnośląskie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>Siemianowice Śląskie (1)</b>	śląskie	M	A	12	0	0	12
<b>Siepraw (2)</b>	małopolskie	W	A	0	0	0	0
<b>Sieradz (1)</b>	łódzkie	M	B	12	11	0	23
<b>Sierpc (1)</b>	mazowieckie	M	A	10,5	0	0	10,5
<b>Skala (3)</b>	małopolskie	MW	B	10	0	0	10
<b>Skarbimierz (2)</b>	opolskie	W	A	6,5	0	0	6,5
<b>Skarżysko-Kamienna (1)</b>	świętokrzyskie	M	B	10,5	0	0	10,5
<b>Skawina (3)</b>	małopolskie	MW	A	8,5	0	0	8,5
<b>Skierniewice (1)</b>	łódzkie	M	A	8,5	0	0	8,5
<b>Skoczów (3)</b>	śląskie	MW	A	10	9	3	22
<b>Skórcz (1)</b>	pomorskie	M	B	7	7	0	14
<b>Skrzyszów (2)</b>	małopolskie	W	B	10	0	0	10
<b>Sławków (1)</b>	śląskie	M	A	5	8	0	13
<b>Sławno (1)</b>	zachodniopomorskie	M	B	7,5	0	0	7,5
<b>Słopnice (2)</b>	małopolskie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>Słubice (3)</b>	lubuskie	MW	B	0	0	0	0
<b>Słupca (1)</b>	wielkopolskie	M	A	5	7	0	12
<b>Słupia (2)</b>	łódzkie	W	B	7	8	0	15
<b>Słupno (2)</b>	mazowieckie	W	A	7	0	0	7
<b>Słupsk (1)</b>	pomorskie	M	A	12,5	0	0	12,5
<b>Sobótka (3)</b>	dolnośląskie	MW	B	10	0	0	10
<b>Sochaczew (1)</b>	mazowieckie	M	B	11	13	10	34

<b>Sokolów</b>	mazowieckie	M	B	7,5	0	0	7,5
<b>Podlaski (1)</b>							
<b>Solec Kujawski (3)</b>	kujawsko-pomorskie	MW	B	10,5	0	0	10,5
<b>Sopot (1)</b>	pomorskie	M	A	5	0	0	5
<b>Sosnowiec (1)</b>	śląskie	M	A	11	11	0	22
<b>Sośnicowice (3)</b>	śląskie	MW	A	6	0	0	6
<b>Spytkowice (2)</b>	małopolskie	W	B	6	0	0	6
<b>Spytkowice (2)</b>	małopolskie	W	B	7,5	0	0	7,5
<b>Stalowa Wola (1)</b>	podkarpackie	M	A	12	11	0	23
<b>Stara Biała (2)</b>	mazowieckie	W	B	5	0	0	5
<b>Starachowice (1)</b>	świętokrzyskie	M	A	8,5	0	0	8,5
<b>Stare Babice (2)</b>	mazowieckie	W	A	7	0	0	7
<b>Stargard (1)</b>	zachodniopomorskie	M	A	10	5	0	15
<b>Starogard Gdański (1)</b>	pomorskie	M	A	7,5	9	0	16,5
<b>Stary Sącz (3)</b>	małopolskie	MW	B	12	9	0	21
<b>Stawiguda (2)</b>	warmińsko-mazurskie	W	A	8	10	0	18
<b>Stęszew (3)</b>	wielkopolskie	MW	B	0	0	0	0
<b>Stoczek Łukowski (1)</b>	lubelskie	M	A	6	0	0	6
<b>Strawczyn (2)</b>	świętokrzyskie	W	B	8	0	0	8
<b>Strumień (3)</b>	śląskie	MW	B	10	9	0	19
<b>Stryków (3)</b>	łódzkie	MW	A	9	8	0	17
<b>Stryszów (2)</b>	małopolskie	W	B	7	9	0	16
<b>Strzegom (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	8	8	0	16
<b>Strzelce Opolskie (3)</b>	opolskie	MW	A	10,5	15	0	25,5
<b>Strzelin (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	6	11	0	17

<b>Sucha</b>	małopolskie	M	A	12,5	7	0	19,5
<b>Beskidzka (1)</b>							
<b>Suchy Las (2)</b>	wielkopolskie	W	A	10	0	0	10
<b>Sulechów (3)</b>	lubuskie	MW	B	11	0	0	11
<b>Sulejówek (1)</b>	mazowieckie	M	A	7,5	0	0	7,5
<b>Sulmierzyce (2)</b>	łódzkie	W	A	9,5	9	0	18,5
<b>Sułkowice (3)</b>	małopolskie	MW	B	9,5	6	0	15,5
<b>Sułoszowa (2)</b>	małopolskie	W	A	12	0	0	12
<b>Supraśl (3)</b>	podlaskie	MW	B	7,5	0	0	7,5
<b>Suszec (2)</b>	śląskie	W	A	7	6	0	13
<b>Suwałki (1)</b>	podlaskie	M	A	14	0	0	14
<b>Swarzędz (3)</b>	wielkopolskie	MW	A	9	0	0	9
<b>Syców (3)</b>	dolnośląskie	MW	B	10,5	7	0	17,5
<b>Szaflary (2)</b>	małopolskie	W	B	7	0	0	7
<b>Szczawno- Zdrój (1)</b>	dolnośląskie	M	A	11,5	8	0	19,5
<b>Szczecin (1)</b>	zachodniopomorskie	M	A	12	8	2	22
<b>Szczecinek (1)</b>	zachodniopomorskie	M	A	11	0	0	11
<b>Szczerców (2)</b>	łódzkie	W	B	10,5	8	3	21,5
<b>Szczyrk (1)</b>	śląskie	M	B	10	9	0	19
<b>Szczytno (1)</b>	warmińsko- mazurskie	M	A	7,5	9	0	16,5
<b>Szklarska Poręba (1)</b>	dolnośląskie	M	B	9	9	0	18
<b>Ścinawa (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	4,5	0	0	4,5
<b>Śrem (3)</b>	wielkopolskie	MW	B	11,5	10	0	21,5
<b>Środa Śląska (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	10	10	0	20
<b>Środa Wielkopolska (3)</b>	wielkopolskie	MW	B	11	12	0	23
<b>Śródmięście</b>	mazowieckie	D	A	11	5	0	16

<b>Świątniki Górne (3)</b>	małopolskie	MW	A	8	0	0	8
<b>Świdnica (1)</b>	dolnośląskie	M	A	10,5	9	0	19,5
<b>Świdnica (2)</b>	dolnośląskie	W	B	11	0	0	11
<b>Świdnica (2)</b>	lubuskie	W	B	7	0	0	7
<b>Świdnik (1)</b>	lubelskie	M	A	12	0	0	12
<b>Świdwin (1)</b>	zachodniopomorskie	M	A	10	0	0	10
<b>Świebodzice (1)</b>	dolnośląskie	M	A	5,5	7	0	12,5
<b>Świebodzin (3)</b>	lubuskie	MW	B	10,5	10	0	20,5
<b>Świecie (3)</b>	kujawsko-pomorskie	MW	A	8,5	0	0	8,5
<b>Świeradów-Zdrój (1)</b>	dolnośląskie	M	A	9	0	0	9
<b>Świerklaniec (2)</b>	śląskie	W	A	8	5	0	13
<b>Świerklany (2)</b>	śląskie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Świeszyno (2)</b>	zachodniopomorskie	W	B	9	0	0	9
<b>Świętochłowice (1)</b>	śląskie	M	A	10	11	0	21
<b>Świnoujście (1)</b>	zachodniopomorskie	M	A	13	11	0	24
<b>Tarczyn (3)</b>	mazowieckie	MW	A	6	0	0	6
<b>Targówek</b>	mazowieckie	D	A	11	10	9	30
<b>Tarnobrzeg (1)</b>	podkarpackie	M	B	8	8	8	24
<b>Tarnowo Podgórne (2)</b>	wielkopolskie	W	A	9,5	0	0	9,5
<b>Tarnowskie Góry (1)</b>	śląskie	M	A	9,5	5	0	14,5
<b>Tarnów (1)</b>	małopolskie	M	A	12,5	11	0	23,5
<b>Tarnów (2)</b>	małopolskie	W	A	13,5	0	0	13,5
<b>Tarnów Opolski (2)</b>	opolskie	W	B	10	0	0	10
<b>Tczew (1)</b>	pomorskie	M	A	9	0	2	11
<b>Teresin (2)</b>	mazowieckie	W	B	0	0	0	0

<b>Terespol (1)</b>	lubelskie	M	B	7,5	0	0	7,5
<b>Terespol (2)</b>	lubelskie	W	B	10	0	0	10
<b>Tomaszów</b>	lubelskie	M	A	7	0	0	7
<b>Lubelski (1)</b>							
<b>Tomaszów</b>	łódzkie	M	B	12	0	0	12
<b>Mazowiecki (1)</b>							
<b>Tomice (2)</b>	małopolskie	W	B	9	0	0	9
<b>Toruń (1)</b>	kujawsko- pomorskie	M	A	13	0	0	13
<b>Trzciana (2)</b>	małopolskie	W	B	11,5	0	0	11,5
<b>Trzebinia (3)</b>	małopolskie	MW	B	12	9	0	21
<b>Trzebowniko (2)</b>	podkarpackie	W	A	11,5	0	0	11,5
<b>Trzyciąż (2)</b>	małopolskie	W	B	9	0	0	9
<b>Tuchów (3)</b>	małopolskie	MW	B	8,5	0	0	8,5
<b>Tułowice (3)</b>	opolskie	MW	B	10	0	0	10
<b>Turek (1)</b>	wielkopolskie	M	A	12	11	0	23
<b>Tuszyn (3)</b>	łódzkie	MW	A	7,5	9	0	16,5
<b>Twardogóra (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	7	0	0	7
<b>Tychy (1)</b>	śląskie	M	A	13	0	12	25
<b>Tymbark (2)</b>	małopolskie	W	B	0	0	0	0
<b>Ujazd (3)</b>	łódzkie	MW	B	7	0	0	7
<b>Ujazd (3)</b>	opolskie	MW	A	7	0	0	7
<b>Ursus</b>	mazowieckie	D	A	10,5	0	10	20,5
<b>Ursynów</b>	mazowieckie	D	A	12	10	11	33
<b>Ustka (1)</b>	pomorskie	M	A	9	0	0	9
<b>Ustka (2)</b>	pomorskie	W	B	10	0	0	10
<b>Ustronie Morskie (2)</b>	zachodniopomorskie	W	A	11	0	0	11
<b>Ustroń (1)</b>	śląskie	M	B	8,5	7	0	15,5
<b>Wadowice (3)</b>	małopolskie	MW	A	12	0	0	12
<b>Wałbrzych (1)</b>	dolnośląskie	M	A	12,5	7	0	19,5

<b>Wałcz (1)</b>	zachodniopomorskie	M	A	11	0	12	23
<b>Warta</b>	dolnośląskie	W	B	5,5	0	2	7,5
<b>Bolesławiecka (2)</b>							
<b>Wasilków (3)</b>	podlaskie	MW	B	6,5	0	0	6,5
<b>Wawer</b>	mazowieckie	D	A	12,5	9	11	32,5
<b>Wąbrzeźno (1)</b>	kujawsko- pomorskie	M	A	7	0	0	7
<b>Wągrowiec (1)</b>	wielkopolskie	M	A	9	0	0	9
<b>Wejherowo (1)</b>	pomorskie	M	A	5	5	0	10
<b>Wesoła</b>	mazowieckie	D	A	10	7	9	26
<b>Węgierska Górka (2)</b>	śląskie	W	B	7	8	0	15
<b>Węgrów (1)</b>	mazowieckie	M	B	10	0	0	10
<b>Wiązowna (2)</b>	mazowieckie	W	B	8	13	0	21
<b>Wieliczka (3)</b>	małopolskie	MW	A	8	5	0	13
<b>Wieliszew (2)</b>	mazowieckie	W	A	8,5	0	0	8,5
<b>Wielka Nieszawka (2)</b>	kujawsko- pomorskie	W	B	8,5	8	0	16,5
<b>Wielka Wieś (2)</b>	małopolskie	W	A	11	0	0	11
<b>Wielowieś (2)</b>	śląskie	W	B	0	0	0	0
<b>Wieluń (3)</b>	łódzkie	MW	B	9,5	0	0	9,5
<b>Wieprz (2)</b>	małopolskie	W	B	13	0	0	13
<b>Wilamowice (3)</b>	śląskie	MW	A	9	8	0	17
<b>Wilanów</b>	mazowieckie	D	A	10	0	0	10
<b>Wilkowice (2)</b>	śląskie	W	A	9	0	0	9
<b>Wisła (1)</b>	śląskie	M	A	10	0	0	10
<b>Wisznia Mała (2)</b>	dolnośląskie	W	B	11	0	0	11
<b>Władysławowo (3)</b>	pomorskie	MW	A	11	0	0	11

<b>Włochy</b>	mazowieckie	D	A	10	0	0	10
<b>Włocławek (1)</b>	kujawsko- pomorskie	M	A	8,5	8	0	16,5
<b>Włodawa (1)</b>	lubelskie	M	B	5	0	0	5
<b>Wodzisław Śląski (1)</b>	śląskie	M	A	11	5	0	16
<b>Wojkowice (1)</b>	śląskie	M	A	8,5	0	0	8,5
<b>Wola</b>	mazowieckie	D	A	10	0	0	10
<b>Wolbrom (3)</b>	małopolskie	MW	A	11,5	0	0	11,5
<b>Wolsztyn (3)</b>	wielkopolskie	MW	B	8	0	0	8
<b>Wołomin (3)</b>	mazowieckie	MW	B	7,5	11	0	18,5
<b>Wołów (3)</b>	dolnośląskie	MW	B	12	0	0	12
<b>Wólka (2)</b>	lubelskie	W	A	10	12	0	22
<b>Wrocław (1)</b>	dolnośląskie	M	A	9,5	11	0	20,5
<b>Wyry (2)</b>	śląskie	W	A	9,5	0	0	9,5
<b>Wysokie Mazowieckie (1)</b>	podlaskie	M	A	8	0	0	8
<b>Wyszaków (3)</b>	mazowieckie	MW	A	9,5	7	0	16,5
<b>Zabierzów (2)</b>	małopolskie	W	A	7	0	0	7
<b>Zabrze (1)</b>	śląskie	M	A	11	8	0	19
<b>Zagnańsk (2)</b>	świętokrzyskie	W	B	8,5	0	0	8,5
<b>Zakopane (1)</b>	małopolskie	M	A	12,5	5	0	17,5
<b>Zambrów (1)</b>	podlaskie	M	B	10	0	0	10
<b>Zamość (1)</b>	lubelskie	M	A	11	0	0	11
<b>Zator (3)</b>	małopolskie	MW	A	10,5	8	0	18,5
<b>Zawidów (1)</b>	dolnośląskie	M	A	5	0	0	5
<b>Zawiercie (1)</b>	śląskie	M	A	10	0	0	10
<b>Ząbki (1)</b>	mazowieckie	M	A	8,5	0	0	8,5
<b>Ząbkowice Śląskie (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	9	0	0	9
<b>Zbrosławice (2)</b>	śląskie	W	B	0	0	0	0

<b>Zduńska Wola</b> (1)	łódzkie	M	B	12	6	0	18
<b>Zdzieszowice</b> (3)	opolskie	MW	A	8,5	13	8	29,5
<b>Zebrzydowice</b> (2)	śląskie	W	A	6,5	7	10	23,5
<b>Zgierz (1)</b>	łódzkie	M	A	6	0	0	6
<b>Zgorzelec (1)</b>	dolnośląskie	M	A	10,5	0	0	10,5
<b>Zielona Góra</b> (1)	lubuskie	M	A	7,5	0	0	7,5
<b>Zielonka (1)</b>	mazowieckie	M	A	9	11	0	20
<b>Zielonki (2)</b>	małopolskie	W	A	8	0	2	10
<b>Złotoryja (1)</b>	dolnośląskie	M	A	10	8	0	18
<b>Złotów (1)</b>	wielkopolskie	M	A	13	0	0	13
<b>Żabia Wola (2)</b>	mazowieckie	W	A	11	11	0	22
<b>Żagań (1)</b>	lubuskie	M	B	12	0	0	12
<b>Żarów (3)</b>	dolnośląskie	MW	A	9	0	0	9
<b>Żary (1)</b>	lubuskie	M	A	14	0	0	14
<b>Żegocina (2)</b>	małopolskie	W	B	8,5	7	0	15,5
<b>Żelazków (2)</b>	wielkopolskie	W	B	10	8	0	18
<b>Żelechlinek (2)</b>	łódzkie	W	B	6	0	0	6
<b>Żoliborz</b>	mazowieckie	D	A	10,5	11	12	33,5
<b>Żory (1)</b>	śląskie	M	A	9	0	0	9
<b>Żukowice (2)</b>	dolnośląskie	W	B	8	0	0	8
<b>Żukowo (3)</b>	pomorskie	MW	B	8	0	5	13
<b>Żyrardów (1)</b>	mazowieckie	M	A	8,5	11	0	19,5
<b>Żywiec (1)</b>	śląskie	M	A	6	0	0	6