

**Mariusz Czupich, Maria Kola-Bezka**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
e-mails: czupich@umk.pl; mkola@umk.pl

---

**ROLA PARTYCYPACJI SPOŁECZNEJ  
W ZARZĄDZANIU PUBLICZNYM  
NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH MIAST**

---

**THE ROLE OF SOCIAL PARTICIPATION  
IN THE PUBLIC MANAGEMENT  
ON THE EXAMPLE OF SELECTED CITIES**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.499.06

JEL Classification: H72, H75, H83, O15, O35, R11, R58

**Streszczenie:** Samorządy terytorialne w Polsce coraz częściej uspołeczniają swoje działania. Partycypacja społeczna w zarządzaniu publicznym przynosi korzyści zarówno jej inicjatorom, jak i uczestnikom. Celem artykułu jest określenie znaczenia partycypacji społecznej w procesie podejmowania decyzji realizowanej w miastach na prawach powiatu woj. kujawsko-pomorskiego. Pod uwagę wzięto zaangażowanie społeczne w poszczególne instrumenty partycypacji społecznej. Na podstawie przeprowadzonej analizy należy stwierdzić, że istotność tej formy współdecydowania jest bardzo ograniczona. Frekwencja w wyborze przedsięwzięć inwestycyjnych w ramach budżetu obywatelskiego była niska. Jeszcze gorzej sytuacja wyglądała w przypadku konsultacji społecznych: mimo zastosowania zróżnicowanych instrumentów niewielu mieszkańców zdecydowało się w nich uczestniczyć. Należy podkreślić, że wśród tych działań najmniejsze zainteresowanie wzbudzały konsultacje dokumentów programowych i strategicznych, które mają kluczowe znaczenie dla rozwoju lokalnego.

**Słowa kluczowe:** rozwój regionalny, partycypacja społeczna, zarządzanie publiczne.

**Summary:** Territorial governments in Poland more and more often socialize their activities. Social participation in public management benefits both its initiators and participants. The aim of this article is to determine the importance of social participation in the decision-making process implemented in cities with powiat status of Kuyavian-Pomeranian Voivodeship. Social involvement in individual instruments of social participation was taken into consideration. As a result of the analysis, it is important to note that the importance of this form of co-decision is very limited. The frequency in the selection of investment projects under the civic budget was low. The situation was even worse in the case of public consultations, where despite the application of different instruments, only few residents decided to participate. It should be emphasized that among these activities, the lowest attention was drawn to the consultation of program and strategic documents, which are of key importance for local development.

**Keywords:** local development, social participation, public management.

## 1. Wstęp

Samorząd terytorialny został powołany do zaspokojenia zbiorowych potrzeb lokalnych społeczności w oparciu o środki publiczne. Środki te są zawsze ograniczone, w związku z czym w gospodarce finansowej dużą rolę przypisuje się racjonalności i efektywności ich wykorzystania. Te dwie cechy mogą zaistnieć w sytuacji, kiedy dysponenci zasobów finansowych oraz wykonawcy zadań publicznych są blisko mieszkańców, tzn. kiedy współpraca na linii władza–społeczeństwo umożliwia lepsze rozpoznanie potrzeb i tym samym właściwą alokację środków.

Współcześnie samorządowa administracja publiczna zyskuje nowe zadania do wykonania, część z nich zmienia status ze zleconych na własne, co pociąga za sobą zmiany w źródłach finansowania. Wraz ze wzrostem siły nabywczej społeczeństwa zmieniają się styl i tempo życia, rosną także oczekiwania mieszkańców w zakresie m.in. usług transportowych, edukacyjnych czy związanych z infrastrukturą techniczną. Dlatego też zmiany są widoczne również w działalności samorządów terytorialnych. Po pierwsze, polegają one na większym zaangażowaniu podmiotów zewnętrznych w realizację zadań o statusie publicznym. Mowa tu m.in. o przedsiębiorcach, którzy angażują się w przedsięwzięcia z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego, oraz o organizacjach pozarządowych, które wspomagają samorząd w realizacji zadań o charakterze społecznym. Po drugie, następuje większe urynkwowanie działalności przedsiębiorstw komunalnych, które przekształcają się w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz akcyjne, a także coraz częściej wykorzystują biznesowe metody zarządzania podwyższające sprawność funkcjonowania. Po trzecie wreszcie, wdrażany jest model administracji uspołecznionej ukierunkowanej na większą demokratyzację procesów zarządzania publicznego. Jest to model, który wpisuje się w budowę społeczeństwa obywatelskiego i odzwierciedla coraz większe zainteresowanie udziałem w życiu publicznym.

## 2. Partycypacja społeczna w zarządzaniu publicznym na szczeblu samorządowym

Po 1989 r. obserwuje się w Polsce coraz większy udział społeczeństwa w życiu publicznym. Wzrasta liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych, w tym także tych, które realizują zadania publiczne współfinansowane ze środków samorządu terytorialnego<sup>1</sup>. Na popularności zyskuje także partycypacja społeczna. Termin „partycypacja” pochodzi od łacińskiego słowa *particeps*, oznaczającego udział lub uczestniczenie. A zatem partycypacja społeczna w zarządzaniu publicznym dotyczy uczestniczenia osób/mieszkańców w sprawowaniu administracji publicznej.

---

<sup>1</sup> W 1992 r. zarejestrowanych było 2282 fundacji i 6054 stowarzyszeń, natomiast w 2014 r. odpowiednio 19 304 i 107 876 [Makowski 2015, s. 67]. Należy jednak zauważyć, iż z zarejestrowanych organizacji pozarządowych w rejestrze REGON aktywnych pozostawało ok. 70% [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2016, s. 27].

Partycypację społeczną można również utożsamiać z partnerstwem publiczno-prawnym samorządu gminnego z mieszkańcami ukierunkowanym na realizację działań przyczyniających się do rozwoju lokalnego [Hausner (red.) 1999, s. 41]. Przedmiotem tak rozumianego uczestnictwa jest podjęcie decyzji w szerokim rozumieniu. Ze względu na rodzaj procesu decyzyjnego można wyróżnić partycypację w planistyce, legislacji oraz postępowaniach dotyczących spraw o charakterze indywidualnym [Szlachetko 2017, s. 55-61]. W pierwszym przypadku chodzi o uczestnictwo w sporządzaniu i uchwalaniu takich aktów planistycznych, które kreują rozwój. Należą do nich:

- akty planowania strategicznego (strategie rozwoju),
- akty planowania finansowego (budżety),
- akty planowania przestrzennego (plany zagospodarowania przestrzennego, studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego).

Z kolei partycypacja w legislacji na poziomie samorządowym jest związana z takimi uprawnieniami, jak:

- prawo do udziału w referendum (wojewódzkim, powiatowym, gminnym),
- prawo do inicjatywy prawodawczej,
- prawo do udziału w konsultacjach społecznych,
- prawo do opiniowania projektów aktów,
- prawo do składania petycji, skarg i wniosków,
- prawo do udziału w pracach organów partycypacji społecznej (tj. komisjach doradczych, radach, zespołach, komitetach).

Partycypacja w sprawach o charakterze indywidualnym jest charakterystyczna dla organizacji społecznych (organizacje pozarządowe oraz tzw. partnerzy społeczni – związki zawodowe i organizacje pracodawców). Dotyczy ona rozstrzygnięć w sprawach, w których adresat jest zidentyfikowany według imienia i nazwiska lub nazwy, i które są wynikiem postępowania administracyjnego bądź podatkowego.

Władze lokalne i regionalne stoją przed koniecznością podejmowania decyzji o zróżnicowanym charakterze, oddziałujących na rozwój danego obszaru. Istotą tych działań jest to, by traktować mieszkańców nie jak obiekt, ale przedmiot tego rozwoju [Darwin 2016, s. 37]. Współcześnie nie można redukować znaczenia partycypacji społecznej tylko do czynnika legitymizującego władzę. Istnieje konieczność traktowania mieszkańców jako strategicznych aktorów na wszystkich etapach planowania i realizacji działań publicznych.

Kwestię rzadko rozpatrywaną w literaturze jest efektywność partycypacji. Trudno jednoznacznie stwierdzić, jak należy ją rozumieć, a także, które mierniki powinny zostać wykorzystane do pomiaru. Dla przedstawicieli władzy efektywność partycypacji wiąże się z legitymizacją władzy. Reelekcja i brak skarg ze strony mieszkańców to podstawowe argumenty, by uznać swoją rolę za spełnioną. Z kolei z perspektywy obywateli efektywność ta często jest utożsamiana z rzeczową komunikacją dwustronną, ze sposobnością do wyrażania opinii już na wczesnym etapie procesu podejmowania decyzji oraz z zaangażowaniem i rzeczywistym dialogiem z urzędnikami i władzami lokalnymi [Berner, Amos, Morse 2011, s. 156-157].

Podkreśla się, że partycypacja nie powinna mieć charakteru incydentalnego, lecz ciągły, wpisany w procedurę podejmowania decyzji publicznych. Duże znaczenie uspołecznienia tych procedur podkreśla się w koncepcjach poprawy zarządzania w sferze publicznej. Przykładem może być idea nowego zarządzania publicznego (*New Public Management* – NPM), która wiąże się z odstępniem od zarządzania biurokratycznego i sztywnych procedur na rzecz zarządzania elastycznego, opartego na mechanizmach rynkowych i efektywności gospodarowania [Marchewka-Bartkowiak 2014]. Także koncepcja dobrego rządzenia (*good governance*) kładzie nacisk na współpracę obywateli z władzą publiczną ukierunkowaną na identyfikację i skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych.

Argumenty przemawiające za wykorzystaniem partycypacji społecznej w zarządzaniu publicznym są bardzo zróżnicowane. Zwraca się uwagę w tej kwestii m.in. na [Swianiewicz 2012, s. 36]:

- funkcję edukacyjną (edukacja obywatelska),
- funkcję legitymizacyjną (wzrost kontroli mieszkańców nad władzą),
- funkcję integracyjną (samoidentyfikacja społeczności lokalnej),
- funkcję deliberacyjną (platforma do wymiany argumentów).

Istnieje również ryzyko poniesienia znacznych niekorzyści z partycypacji. Obejmują one m.in. koszty- i czasochłonność procesu, niebezpieczeństwo wywołania konfliktów na linii mieszkańcy–władza, ryzyko profitów dla nadmiernie reprezentowanych grup interesu [Irvin, Stansbury 2004, s. 58-60].

**Tabela 1.** Formy i instrumenty partycypacji społecznej

Forma partycypacji	Instrumenty
Komunikacja jednostronna	
Informowanie	komunikaty i informacja wywieszona w urzędach, w BIP, informacje na stronach internetowych, ulotki, broszury informacyjne, raporty, sprawozdania z działalności, wyniki analiz, diagnoz czy ewaluacji, informacje przesyłane e-mailem lub SMS-em, listy do mieszkańców, informacje w mediach lokalnych
Komunikacja ze sprzężeniem zwrotnym	
Konsultacje	składanie przez mieszkańców skarg i wniosków, mobilne punkty konsultacyjne, księgi konsultacyjne wykładane w urzędach, spotkania z mieszkańcami lub z organizacjami pozarządowymi, debaty publiczne, forum internetowe, sondaże opinii mieszkańców za pomocą ankiet, spacerzy badawcze, forum społeczności lokalnej, cykliczne zebrania wiejskie, demokratyczne wybory, referendum
Partycypacja zaangażowana	
Współdecydowanie	budżet partycypacyjny, postępowanie administracyjne – prawo do złożenia petycji, wniosku związanego z administracją publiczną, konsultacje instytucjonalne z udziałem ekspertów, społeczności lokalnej i przedstawicieli urzędu, komisje dialogu społecznego

Źródło: [Ćwiklicki, Frączek (red.) 2013, s. 34-35].

W wielu przypadkach partycypacja w samorządach terytorialnych traktowana jest jako zbędna zwłoka w procesach decyzyjnych. Stąd też przeprowadza się ją bez należytej uwagi i zachowania procedur. Najczęstsze błędy popełniane podczas przygotowania i realizacji konsultacji społecznych to: brak planu i celu procesu partycypacji, nieodpowiednia moderacja obrad, brak otwartości władz i niechęć do alternatywnych punktów widzenia, zbyt krótki czas na wypowiedź mieszkańców, zbyt wąski krąg zapraszanych środowisk [Schimanek 2015, s. 25-26].

Współpraca władz samorządowych z mieszkańcami może być realizowana w oparciu o szeroki katalog form i instrumentów (zob. tab. 1). Najprostszą formą partycypacji społecznej jest informowanie, które ma charakter komunikacji jednostronnej. Bardziej zaawansowane są konsultacje związane z otrzymywaniem informacji zwrotnej przez samorząd. Najbardziej pożądaną formą partycypacji jest współdecydowanie, które daje mieszkańcom największe możliwości wpływania na decyzje.

Najbardziej rozpowszechnione narzędzia partycypacji społecznej w Polsce wśród zaawansowanych form to konsultacje społeczne oraz budżety partycypacyjne. W pierwszym przypadku chodzi o proces komunikowania, który umożliwia administracji uzyskanie opinii, informacji od mieszkańców w kwestii proponowanych rozwiązań [Gawroński 2010, s. 24], w drugim zaś – o „proces decyzyjny, w ramach którego mieszkańcy współtworzą budżet danego miasta, współdecydując tym samym o dystrybucji określonej puli środków publicznych” [Kębłowski 2013, s. 8].

### 3. Partycypacja społeczna w wybranych miastach

Analizie porównawczej poddano cztery miasta na prawach powiatu województwa kujawsko-pomorskiego: Bydgoszcz, Toruń, Włocławek i Grudziądz. Przedmiotem badania był udział społeczeństwa lokalnego w wybranych instrumentach partycypacji społecznej. Skupiono się głównie na budżecie obywatelskim oraz konsultacjach społecznych, które są najbardziej rozpowszechnioną formą partycypacji społecznej w polskich miastach.

Budżety obywatelskie (partycypacyjne) są relatywnie nowym instrumentem partycypacji w Polsce. Pierwszym miastem, które z niego skorzystało, był Sopot (nastąpiło to w 2011 r.). Najprawdopodobniej dlatego procedura tworzenia tego budżetu nie jest dobrze znana wśród mieszkańców miast i odbija się to na poziomie uczestnictwa.

Analizując dane dotyczące wysokości budżetów partycypacyjnych w wybranych jednostkach, należy dostrzec, że stanowiły one od 0,005 (Włocławek w 2014 r.) do 0,6% (Grudziądz w 2016 r. oraz Toruń w latach 2015-2017) wydatków ogółem (zob. tab. 2). Jednak, poza wyjątkowo niskimi nakładami we Włocławku w 2014 r., udział budżetów obywatelskich badanych miast w wydatkach nie był znacznie zróżnicowany i wahał się od 0,2 do 0,6%. Co ciekawe, w ujęciu wartościowym nie występowała zależność wskazująca na powiązanie wysokości budżetów obywatelskich z wielkością miasta. Miasto Grudziądz w 2015 r. wydatkowało o 1 mln zł więcej niż

większy pod względem zamieszkałej ludności Włocławek, natomiast Toruń w całym badanym okresie przeznaczal na ten cel od 6,4 do 7 mln zł, podczas gdy większa Bydgoszcz – 4,4-5 mln zł.

**Tabela 2.** Wybrane dane dotyczące budżetu partycypacyjnego w miastach na prawach powiatu woj. kujawsko-pomorskiego

Rok	Środki w budżecie partycypacyjnym			Głosujący	
	w mln zł	w % wydatków ogółem	w % wydatków majątkowych	ogółem w tys.	frekwencja w %
Bydgoszcz					
2014	5,0	0,3	2,1	6,4	2,3
2015	4,4	0,2	1,8	20,0	7,1
2016	5,0	0,3	2,6	22,2	7,9
2017	5,0	0,2	1,0	30,1	10,7
Toruń					
2014	6,4	0,5	1,6	22,2	14,2
2015	6,5	0,6	2,2	27,2	17,3
2016	6,6	0,6	4,5	27,9	17,7
2017	7,0	0,6	2,5	21,4	13,6
Włocławek					
2014	0,3	0,05	0,3	–	–
2015	1,0	0,2	2,0	27,0	29,0
2016	3,0	0,5	4,8	19,2	20,7
2017	3,5	0,5	5,5	17,5	18,8
Grudziądz					
2014	–	–	–	–	–
2015	2,0	0,4	3,3	3,5	4,7
2016	2,0	0,4	6,8	4,6	6,2
2017	3,0	0,6	5,3	7,7	10,4

Źródło: opracowano na podstawie [*Sprawozdanie z wykonania budżetu miasta Torunia 2014, 2015, 2016; Sprawozdanie z wykonania budżetu miasta Torunia za I półrocze 2017 roku; Informacja o wykonaniu budżetu Miasta Bydgoszczy za 2014, 2015, 2016 rok; Informacja o przebiegu wykonania budżetu Miasta Bydgoszczy za I półrocze 2017 roku; Sprawozdanie z wykonania budżetu za 2014, 2015, 2016 rok; Budżet Miasta Grudziądza na 2017 rok; Sprawozdania Miasta Włocławek za 2014, 2015, 2016 rok; Projekt budżetu Miasta Włocławek na 2017 rok; GUS 2017*].

Należy zauważyć, że udział budżetu partycypacyjnego w wydatkach majątkowych był najwyższy w dwóch najmniejszych miastach na prawach powiatu województwa kujawsko-pomorskiego. We Włocławku było to 4,8% (2016 r.) oraz 5,5% (2017 r.), natomiast w Grudziądzu – odpowiednio 6,8% oraz 5,3%. Zatem można wysnuć wniosek, iż w analizowanym województwie władze mniejszych miast wykazywały się większym zaufaniem w stosunku do swoich mieszkańców, przekazując

im do rozdysponowania relatywnie większą część środków na inwestycje aniżeli w dwóch stolicach regionu.

Z kolei, biorąc pod uwagę zaangażowanie społeczeństwa w zarządzanie środkami publicznymi, należy uznać je za niskie. W analizowanych miastach frekwencja nie przekroczyła 20%. Wyjątkiem był tylko Włocławek w latach 2015-2016. Przyczyn takiej sytuacji może być kilka. Po pierwsze, mieszkańcy mogli nie utożsamiać się z miejscem zamieszkania i nie wykazywali potrzeby uczestniczenia w wyborze inwestycji do realizacji. Po drugie, wielkość środków była zbyt niska, aby skłonić społeczeństwo lokalne do udziału w procedurze decydowania o ich przeznaczeniu. Po trzecie, przyczyną mógł być brak chęci legitymizowania władzy i partycypowania w wydarzeniach przez nią organizowanych. Czwartym powodem mógł być brak czasu i tym samym możliwości uczestnictwa w procesie zbierania propozycji działań i głosowania nad ich wdrożeniem, a piątym – zbyt skomplikowana procedura wyboru projektów, która zniechęciła mieszkańców do angażowania się.

Kolejnym instrumentem partycypacji poddanym analizie są konsultacje społeczne. Zbiorcze zestawienie zaangażowania społecznego w ten proces w Toruniu zawiera tab. 3. Należy zauważyć, że pomiędzy 2013 i 2016 r. udział mieszkańców uczestniczących we wszystkich rodzajach konsultacji realizowanych w mieście wzrósł z 1,9 do 3,7%. Mimo to jest to bardzo skromny wynik, biorąc pod uwagę szeroki katalog wykorzystanych technik konsultacji. Obejmowały one m.in.: spotkania otwarte, dyżury konsultacyjne, spacerki badawcze, ankiety internetowe i papierowe, spotkania prowadzone metodą *world cafe*, spotkania plenarowe, debaty z udziałem ekspertów.

**Tabela 3.** Statystyki konsultacji społecznych prowadzonych w Toruniu w latach 2013 i 2016

	2013	2016
Uczestnicy (% liczby mieszkańców)	3900 (1,9)	7500 (3,7)
w tym z zakresu:		
dokumentów programowych, strategicznych i projektów aktów prawnych	200	210
szczegółowych rozwiązań praktycznych	3700	7290
Najbardziej popularne konsultacje	„Pomyśl o przyszłości targowiska” – 1600 osób „Toruński Rower Miejski” – 1580 osób	„Most Piłsudskiego na nowo” – 3816 osób „Tramwajowy Toruń JAR i Rubinkowo” – 880 osób „Reklama zewnętrzna w przestrzeni miejskiej w Toruniu” – 823 osoby „Cyrk ze zwierzętami czy bez?” – 640 osób

Źródło: opracowano na podstawie [*Sprawozdanie z konsultacji społecznych...* 2014; 2016].

Zwraca uwagę również fakt, że najbardziej wzrosła liczba uczestników konsultacji mających wymiar praktyczny. W badanych latach prawie dwukrotnie więcej osób wypowiedziało się na tematy związane m.in. z organizacją targowiska, roweru miejskiego, tras tramwajowych czy estetyką przestrzeni miejskiej. Z kolei na niemal niezmiennym poziomie występowało zainteresowanie konsultacjami dokumentów programowych, strategicznych itp. Niewielka popularność tego typu konsultacji może dowodzić, iż mieszkańcy nie przykładają dużej wagi do planowania, spójności koncepcji rozwojowych, a raczej skupiają się na wybranych przedsięwzięciach, które dotyczą ich bezpośredniego otoczenia. Może to być też związane ze stopniem złożoności strategii oraz specjalistycznym językiem i z koniecznością zapoznania się z całym dokumentem. Inna przyczyna niskiej frekwencji to prawdopodobnie przeświadczenie, że głos społeczny ma niewielkie znaczenie w tego typu konsultacjach, a decydujący wybór w ostateczności należy do władz.

Zauważone w Toruniu zależności występowały także w pozostałych miastach woj. kujawsko-pomorskiego. Na przykład w Bydgoskim konsultacje w sprawie zagospodarowania skarpy północnej w Fordonie oraz terenów wzdłuż rzeki Brdy zaangażowało się łącznie ok. 2 tys. osób. Z kolei w konsultacjach projektu „Strategia rozwoju miasta Włocławek 2020+” uwagi zgłosiło 21 osób, natomiast projekt „Strategia rozwiązywania problemów społecznych miasta Grudziądz na lata 2016-2025” w ogóle nie wzbudził zainteresowania mieszkańców.

#### 4. Zakończenie

Partycypacja społeczna jest coraz bardziej popularnym instrumentem stosowanym w samorządowym zarządzaniu publicznym. Władze lokalne mają do wyboru wiele narzędzi współuczestnictwa społecznego. W tych najbardziej zaawansowanych dominują budżety obywatelskie oraz konsultacje społeczne.

Okazało się, że frekwencja w głosowaniach nad budżetem obywatelskim w woj. kujawsko-pomorskim była z reguły dość niska. Co ciekawe, nie występowała zależność między wysokością tego budżetu a stopniem zaangażowania społecznego. Co więcej, także konsultacje społeczne, zwłaszcza w zakresie dokumentów i programów strategicznych, nie wzbudzały dostatecznego zainteresowania mieszkańców.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wnioski, można skonstatować, że w woj. kujawsko-pomorskim partycypacja społeczna w zarządzaniu miastami na prawach powiatu nie odgrywa znaczącej roli. Istnieje w tym zakresie luka, którą władze powinny wypełnić. Jedną z pilnych potrzeb jest kształcenie świadomości wśród lokalnych społeczeństw na temat korzyści partycypacji. Władze samorządowe powinny również wdrażać nowe instrumenty partycypacji, bardziej atrakcyjne, w tym oparte na technologiach informacyjno-komunikacyjnych, które mogłyby aktywizować zwłaszcza młodszych mieszkańców. Ważna jest także budowa zaufania do instytucji publicznych, która może być wsparta uwzględnianiem w większym zakresie uwag i wniosków mieszkańców zgłaszanych podczas konsultacji i innych form partycypacji.



## Literatura

- Berner M.M., Amos J.M., Morse R.S., 2011, *What constitutes effective citizen participation in local government? Views from city stakeholders*, Public Administration Quarterly, 35 (1).
- Budżet Miasta Grudziądz na 2017 rok*, <http://www.bip.grudziadz.pl/unzip/14071.dhtml> (8.09.2017).
- Ćwiklicki M., Frączek M. (red.), 2013, *Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
- Darwin M., 2016, *How Participation shapes local development*, Populasi, vol. 24, no. 2.
- Gawroński H., 2010, *Konsultacje społeczne jako forma partycypacji w zarządzaniu strategicznym jednostkami samorządu terytorialnego*, Współczesne Zarządzanie, nr 1.
- GUS, Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (8.09.2017).
- Hausner J. (red.), 1999, *Komunikacja i partycypacja społeczna: poradnik*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Informacja o przebiegu wykonania budżetu Miasta Bydgoszczy za I półrocze 2017 roku*, [http://bip.um.bydgoszcz.pl/finanse/budzet\\_miasta\\_bydgoszcz/](http://bip.um.bydgoszcz.pl/finanse/budzet_miasta_bydgoszcz/) (8.09.2017).
- Informacja o wykonaniu budżetu Miasta Bydgoszczy za 2014, 2015, 2016 rok*, [http://bip.um.bydgoszcz.pl/finanse/budzet\\_miasta\\_bydgoszcz/](http://bip.um.bydgoszcz.pl/finanse/budzet_miasta_bydgoszcz/) (8.09.2017).
- Irvin R.A., Stansbury J., 2004, *Citizen participation in decision making: Is it worth the effort?*, Public Administration Review, vol. 64, no. 1.
- Kęłbowski W., 2013, *Budżet partycypacyjny. Krótka instrukcja obsługi*, Instytut Obywatelski, Warszawa.
- Makowski G., 2015, *Rozwój sektora organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r.*, Studia BAS, nr 4(44).
- Marchewka-Bartkowiak K., 2014, *Nowe zarządzanie publiczne*, INFOS, nr 18 (178), Biuro Analiz Sejmowych, Warszawa.
- Projekt budżetu Miasta Włocławek na 2017 rok*, <http://www.bip.um.wlocl.pl/projekt-budzetu-miasta-wloclawek-na-2017-rok/> (8.09.2017).
- Schimanek T., 2015, *Partycypacja obywatelska w społeczności lokalnej*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Sprawozdania Miasta Włocławek za 2014, 2015, 2016 rok*, [http://www.archiwum.bip.um.wlocl.pl/pliki/sprawozdania\\_budzet\\_2014.pdf](http://www.archiwum.bip.um.wlocl.pl/pliki/sprawozdania_budzet_2014.pdf); <http://www.bip.um.wlocl.pl/sprawozdanie-z-wykonania-budzetu-za-2015-rok/>; <http://www.bip.um.wlocl.pl/sprawozdanie-z-wykonania-budzetu-za-2016-rok/> (8.09.2017).
- Sprawozdanie z konsultacji społecznych prowadzonych przez gminę miasta Toruń w 2013 r.*, 2014, Urząd Miasta Torunia, Toruń.
- Sprawozdanie z konsultacji społecznych prowadzonych przez gminę miasta Toruń w 2016 r.*, 2017, Urząd Miasta Torunia, Toruń.
- Sprawozdanie z wykonania budżetu miasta Torunia za I półrocze 2017 roku*, <http://www.bip.torun.pl/cms.php?Kod=122> (8.09.2017).
- Sprawozdanie z wykonania budżetu miasta Torunia za rok 2014, 2015, 2016* <http://www.bip.torun.pl/cms.php?Kod=122> (8.09.2017).
- Sprawozdanie z wykonania budżetu za 2014, 2015, 2016 rok*, [http://www.bip.grudziadz.pl/unzip/grudziadz\\_10167/sprawozdanie\\_2014.pdf](http://www.bip.grudziadz.pl/unzip/grudziadz_10167/sprawozdanie_2014.pdf); <http://www.bip.grudziadz.pl/unzip/12813.dhtml>; <http://www.bip.grudziadz.pl/unzip/14514.dhtml> (8.09.2017).
- Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2016, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Warszawa.
- Swianiewicz P., *Partycypacja społeczna w realizacji polityk miejskich*, [w:] Stec M., Mączyński M. (red.), 2012, *Partycypacja obywateli i podmiotów obywatelskich w podejmowaniu rozstrzygnięć publicznych na poziomie lokalnym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Szlachetko J.H., 2017, *Partycypacja społeczna w lokalnej polityce przestrzennej*, Wolters Kluwer, Warszawa.