

Magdalena WIŚNIEWSKA*

BUDŻET OBYWATELSKI W POLSKICH MIASTACH – DOŚWIADCZENIA W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM

PARTICIPATORY BUDGETS IN POLISH CITIES – THE EXPERIENCE OF ŁÓDŹ PROVINCE

Nr DOI: 10.25167/sm2018.029.06 s. 91–99

ABSTRAKT: Celem artykułu jest przedstawienie doświadczeń w zakresie wykorzystania budżetu obywatelskiego w miastach województwa łódzkiego, w tym wad i zalet tego narzędzia zarządzania. Artykuł przedstawia zagadnienie partycypacji społecznej w kontekście nowoczesnego zarządzania w mieście, co ma na celu wprowadzenie w tematykę budżetu obywatelskiego (partycypacyjnego). Rozważania teoretyczne zobrazowano za pomocą wyników badań prowadzonych w województwie łódzkim we wszystkich 16 miastach, które wdrożyły budżet obywatelski do praktyki zarządczej. Badania potwierdziły rosnącą świadomość przedstawicieli władz lokalnych zarówno co do walorów, jak i ograniczeń budżetów obywatelskich.

SŁOWA KLUCZOWE: budżet obywatelski, budżet partycypacyjny, partycypacja społeczna, *governance*, wartość publiczna

ABSTRACT: The aim of this paper is to present the experience connected with the participatory budgeting in the cities lying in Łódź Province, including the advantages and disadvantages of this management tool. The social participation is thus described in the context of modern management in local government units. This serves as an introduction to the issue of participatory budgeting. The theoretical considerations are illustrated with the results of empirical research of the practice of participatory budgeting in the cities in Łódź Province. The research was conducted in 2016 with the use of interviews carried out in 16 cities in the region, which have gained substantial experience regarding participatory budgeting. The findings confirmed that there is a growing consciousness among representatives of public bodies as far as benefits and shortcomings of participatory budgeting are concerned.

KEY WORDS: participatory budget, social participation, governance, public value

Wprowadzenie

Współczesne przemiany społeczno-gospodarcze w odmienny sposób kształtują relacje między władzą publiczną a mieszkańcami. Społeczność lokalna, złożona

* Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, e-mail: magdalena.wisniewska@uni.lodz.pl.

z wyborców dochodzących do głosu co cztery lata i petentów w okresach czteroletniej władzy rządzących, wchodzi w rolę „akcjonariuszy” miasta. Tacy „udziałowcy” sprawdzają jakość zarządzania, renegegują swoje prawa właścicielskie, aktywnie włączając się w proces podejmowania decyzji przez władze publiczne (Filar, Kubicki 2012 za: Czepczyński 2014). Dla sprostania zmieniającym się potrzebom społecznym reprezentanci władz oraz lokalnych społeczności sięgają po coraz to nowe podejścia do zarządzania sprawami publicznymi. Obecnie największym uznaniem cieszy się koncepcja *governance*. Jej istotą jest jawność oraz przejrzystość przepływu informacji między władzą a społeczeństwem. Rządzenie sprawami publicznymi wymaga więc powiązań instytucji i organizacji oraz musi się opierać na szerokiej ich współpracy (Noworól 2005). Koncepcja *governance* wymaga angażowania do podejmowania decyzji (oraz ich wdrażania) jak najszerszej grupy podmiotów zainteresowanych rozwojem danej jednostki. Można zauważyć, że zmiany w zakresie teorii i praktyki zarządzania w sektorze publicznym zmierzają w kierunku rozwinięcia koncepcji opartych właśnie na współpracy, partnerstwie i międzysektorowych, sieciowych powiązaniach (Noworól 2014). Od lat 90. XX w. równolegle rozwijano różne podejścia ogniskujące się wokół takich koncepcji jak: *governance* (współzarządzanie, współrządzenie), sieci, partnerstwa, *joining-up*, przejrzystość i zaufanie (Pollit, Bouchaert 2011). Zauważa się ewolucję od partycypacji obywatelskiej przez zaangażowanie (*involvement*) do upodmiotowienia mieszkańców (*empowerment*) (Fung, Wright, Abers 2003; King, Martinelli 2005); od modelu koncentrującego się na legalności działania przez model bazujący na rozpatrywaniu efektów ekonomicznych i jakości działania do modelu rozpoznającego skuteczność i użyteczność działania przez pryzmat obywateli (Kozuch 2004; Rydzewska-Włodarczyk 2013).

Zarządzanie partycypacyjne zgodne jest również z zyskującą na popularności koncepcją wartości publicznej. Wartość ta generowana jest wtedy, gdy członkowie społeczeństwa, będący jednocześnie tymi, którzy ponoszą nakłady na działalność sektora publicznego, a przez to (przez analogię do sektora przedsiębiorstw) będący niejako jej „akcjonariuszami”, uzyskują stan zaspokojenia zbiorowo wyrażanych potrzeb w drodze działalności danej władzy i przy akceptacji jej działań. Pojęcie wartości publicznej zostało wprowadzone w 1995 r. przez M. Moore’a (1995) i podlegało rozwinięciu w kolejnych latach (Kelly, Mulgan, Muers 2002; Mahdon 2006; Blaug *et al.* 2006; Stoker 2006; Bozeman 2007; Botterman *et al.* 2008; O’Flynn, Alford 2009). Zgodnie z koncepcją wartości publicznej władza publiczna musi posiadać pełen mandat społeczny nie tylko w odniesieniu do kierunków podejmowanych działań, ale także co do wykorzystywanych metod i narzędzi używanych do osiągnięcia zamierzonych celów. W tym kontekście partycypacyjne metody wydają się niezwykle obiecujące.

Partycypacja społeczna w Polsce

Podstawą zarządzania partycypacyjnego są systematyczne interakcje między administracją lokalną a członkami społeczeństwa. Interakcje takie są możliwe poprzez

odpowiednie procedury partycypacyjne oraz konsultacyjne. Do szczególnych cech zarządzania partycypacyjnego należą: zaangażowanie wszystkich podmiotów na rzecz miasta, jawność i transparentność podejmowanych decyzji, brak dyskryminacji w dostępie do służby publicznej, odpowiedzialność i dążenie do zrównoważonego rozwoju (Hausner 2008), zwiększające efektywność działań władzy. W koncepcji tej instytucji administracji publicznej stanowią element społeczeństwa obywatelskiego, w którym poszczególne grupy interesu prezentują odmienne, często sprzeczne ze sobą cele. O początkach partycypacji społecznej w Polsce można mówić w związku z powołaniem (a właściwie reaktywacją) samorządu terytorialnego na poziomie lokalnym – gminnym. Od roku 1990 reaktywowano samorząd w gminach, a od 1999 ustanowiono samorzady powiatowy i wojewódzki.

W polskich jednostkach samorządu terytorialnego z mocy zapisów ustawowych występują obligatoryjne i fakultatywne formy partycypacji społecznej. Najczęściej stosowaną formą współdziałania gminy z mieszkańcami są konsultacje społeczne. Zgodnie z art. 4a ust. 2 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym obligatoryjny charakter mają konsultacje z mieszkańcami w sprawach zmiany granic gmin lub granic miasta polegającej na wyłączeniu obszaru lub części obszaru jednostki pomocniczej gminy i jego włączeniu do sąsiedniej jednostki pomocniczej tej gminy lub do sąsiedniej gminy. Obowiązek przeprowadzenia konsultacji wskazany został także przez art. 5 ustawy i dotyczy sytuacji, gdy gmina z inicjatywy własnej lub na wniosek mieszkańców dąży do utworzenia jednostki pomocniczej w formie sołectwa, dzielnicy lub osiedla. Warto dodać, iż zgodnie z art. 5a ustawy w wypadkach przewidzianych ustawą oraz w innych sprawach ważnych dla gminy na jej terytorium mogą być przeprowadzone konsultacje z mieszkańcami gminy, przy czym zasady i tryb przeprowadzenia tych konsultacji określa w formie uchwały rada gminy.

Kolejnym przepisem nakładającym na gminę obowiązek przeprowadzenia konsultacji społecznych jest ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym. Zgodnie z art. 11 i 17 ustawy gmina ma obowiązek konsultowania z mieszkańcami studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego oraz miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Również na podstawie ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnieniu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko, powstaje obowiązek konsultowania ze społeczeństwem dokumentów planistycznych oraz decyzji o uwarunkowaniach środowiskowych zgody na realizację przedsięwzięcia.

Inną ustawą zobowiązującą gminę do przeprowadzenia konsultacji jest ustawa z dnia 6 stycznia 2005 r. o mniejszościach narodowych i etnicznych oraz języku regionalnym. Zgodnie z jej art. 13 rada gminy po uprzednim przeprowadzeniu konsultacji z mieszkańcami może wystąpić za pośrednictwem wojewody do ministra spraw wyznań religijnych oraz mniejszości narodowych i etnicznych z wnioskiem o dodanie do nazwy miejscowości wyrazu lub obiektu fizjograficznego w języku mniejszości. Konsultacje te mają najczęściej charakter otwartych spotkań po wcześniejszym wyłożeniu do publicz-

nej wiadomości projektów dokumentu. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie zobowiązuje natomiast gminy do konsultowania z organizacjami pożytku publicznego projektów aktów normatywnych dotyczących celów statutowych tych organizacji oraz aktów normatywnych dotyczących realizacji zadań publicznych (roczne i wieloletnie programy współpracy). Obowiązek ten wynika z art. 5 ust. 2 pkt 3 i 4 ustawy.

Trzeba także przyznać, iż partycypacja jako nowe zjawisko i wyzwanie w praktyce polskich samorządów może być realizowana w sposób niezgodny z pierwotnymi założeniami. Niekiedy działania sprowadzają się do rzekomego konsultowania decyzji, które w praktyce już zapadły (Eversole 2012). Proces partycypacji odbywa się jedynie *pro forma*. W praktyce udziela się społeczności głosu, ale nie ma on przełożenia na realizację. Ryzyko tego maleje w przypadku stosowania takich form partycypacji, w których głos mieszkańców znajduje swoje odzwierciedlenie w realnych decyzjach (fundusz sołecki, budżet partycypacyjny).

Praktyka zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce pokazuje, iż władze publiczne sięgają także po metody i narzędzia, które nie zostały narzucone przez przepisy prawne. Jednym z relatywnie nowych przykładów partycypacji społecznej jest fundusz sołecki. Fundusz ten umożliwia mieszkańcom wybór przedsięwzięć przewidzianych do realizacji na obszarze danego sołectwa w zakresie przyznaných środków. Na podstawie art. 5 ustawy z dnia 21 lutego 2014 r. o funduszu sołeckim warunkiem przyznania w danym roku budżetowym środków z funduszu jest złożenie do wójta/burmistrza/prezydenta miasta przez sołectwo wniosku uchwalonego przez zebranie wiejskie z inicjatywy sołtysa, rady sołeckiej lub co najmniej 15 pełnoletnich mieszkańców sołectwa. Środki finansowe w ramach funduszu sołeckiego mogą być przeznaczone jedynie na realizację przedsięwzięć będących zadaniami własnymi gminy i służących poprawie warunków życia mieszkańców. Muszą być zgodne ze strategią rozwoju gminy. Wyjątkiem od reguły jest przeznaczenie środków na pokrycie wydatków na działania zmierzające do usunięcia skutków klęski żywiołowej.

Budżet obywatelski

W ostatnich latach szczególną popularnością w polskich miastach cieszy się budżet obywatelski. W ramach tego rozwiązania mieszkańcy mają możliwość współdecydowania o inwestycjach, które powinny być podejmowane przez władze lokalne. Z uwagi na fakt, iż nie ma przepisów regulujących zasadę tworzenia i funkcjonowania budżetu obywatelskiego, gminy, podejmując decyzję o przekazaniu części środków z budżetu na zadania wskazane przez mieszkańców, opierają się na art. 5a ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Każda gmina może mieć zatem własne zasady zgłaszania projektów do budżetu oraz metody ich konsultowania i wyboru. Środki finansowe mogą być przeznaczone na zadania zawierające się w katalogu ustawowych zadań danej jednostki terytorialnej. Budżet obywatelski, inaczej określany mianem partycypacyjnego, daje mieszkańcom możliwość publicznej dyskusji nad kierunkami przeznaczenia

części publicznych środków na inicjatywy, projekty zgłoszone bezpośrednio przez społeczność lokalną.

Ta forma partycypacji społeczeństwa w procesie decyzyjnym wydatkowania publicznych środków finansowych przyjęta jest w wielu krajach na świecie. Nie istnieje jeden powszechnie obowiązujący model budżetu obywatelskiego. Miasta dopasowują to narzędzie do przyjętych celów i obowiązujących uwarunkowań. Historia budżetów partycypacyjnych sięga swoimi korzeniami lat 80. XX w. Pierwszy raz narzędzie takie zostało zastosowane w Porto Alegre w Brazylii. Koncepcja budżetu obywatelskiego kształtowała się przez długi okres. Do roku 2008 uchwaliło go niemal 200 ośrodków miejskich w tym kraju – swoim oddziaływaniem objął on ok. 44 mln mieszkańców. Do 2010 r. budżet obywatelski uchwalono w ok. 510 miastach Ameryki Południowej, a następnie upowszechnił się on w Europie (ok. 200 miast), Afryce, Azji, Ameryce Północnej. Zjawisko to zyskało więc charakter ogólnoświatowy (Ganuza, Baiocchi 2012).

W Polsce po raz pierwszy wprowadzono budżet partycypacyjny w latach 2003–2005 w Płocku. Urząd miasta wraz z PKN Orlen i Organizacją Narodów Zjednoczonych powołały tak zwany fundusz grantowy, którego zadaniem było pozyskiwanie środków na realizację projektów opracowanych przez lokalne ugrupowania pozarządowe (Kębłowski 2014). Podobne działania podjęto w 2011 r. w Sopocie, tam nazwano je mianem budżetu obywatelskiego. Od tego czasu tak zwyczajowo nazywany jest w Polsce budżet partycypacyjny. W następnych latach budżet obywatelski wdrażały kolejne polskie miasta.

Realizacja projektów wskazanych przez lokalną społeczność jest po stronie władz miasta. Ważne jest przyjęcie jasnych kryteriów pozwalających mieszkańcom dokonać w obiektywny sposób wyboru zgłoszonych do realizacji projektów. Należy przyjąć rozwiązania, które spowodują realizację projektów uznanych zbiorowo za społecznie użyteczne. Jak pokazują badania, budżet obywatelski umożliwia skuteczne angażowanie mieszkańców w proces zarządzania przestrzenią miejską, przekłada się również na zwiększoną aktywność organizacji pozarządowych, co należy ocenić pozytywnie (Leśniewska-Napierała 2017).

Budżet obywatelski w województwie łódzkim – wyniki badań

Poniżej zaprezentowane zostaną wyniki badań poświęconych realizacji budżetów obywatelskich w miastach województwa łódzkiego. Badania zostały przeprowadzone w 2016 r. w 16 miastach. Stanowi to całą populację generalną, gdyż w 2016 r. dokładnie 16 miast regionu posiadało doświadczenie we wdrażaniu budżetu obywatelskiego. Z badania wykluczono jedynie Łódź, jako jednostkę znacznie różniącą się pod wieloma względami od pozostałych. Wykorzystaną metodę badawczą stanowił wywiad ustrukturyzowany z użyciem kwestionariusza. Wywiad prowadzono z sekretarzami miast. Strukturę badanych miast przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Struktura wielkościowa badanych miast

Miasta małe			Miasta średnie	
do 5 tys. mieszkańców	5–10 tys. mieszkańców	10–20 tys. mieszkańców	20–40 tys. mieszkańców	40–100 tys. mieszkańców
Drzewica	Wieruszów	Rawa Mazowiecka	Łowicz Aleksandrów Łódzki Ozorków	Piotrków Trybunalski Pabianice Tomaszów Mazowiecki Bełchatów Zgierz Skierniewice Radomsko Kutno Zduńska Wola

Źródło: opracowanie własne.

Pionierem w budżetowaniu partycypacyjnym była Zduńska Wola, która zainicjowała ten proces w 2013 r. W kolejnych latach rozwiązanie to wprowadziły kolejne miasta. Ostatnim ośrodkiem miejskim, który zdecydował się na ten krok, był Piotrków Trybunalski. W nadchodzących latach do grona miast stosujących budżet obywatelski dołączą kolejne (np. Kozłowski).

Wśród przesłanek, dla których badane jednostki podjęły decyzję o wdrożeniu budżetu obywatelskiego, wskazano (pytanie otwarte, możliwych kilka odpowiedzi):

- chęć włączenia mieszkańców w proces decyzyjny (7 odpowiedzi),
- włączenie mieszkańców w sprawy miasta (5 odpowiedzi),
- poprawę stanu wiedzy na temat potrzeb mieszkańców (4 odpowiedzi),
- obietnicę wyborczą (2 odpowiedzi),
- poprawę poziomu jakości życia (2 odpowiedzi),
- budowanie relacji (1 odpowiedź),
- inicjatywę mieszkańców (2 odpowiedzi).

Jak wskazują powyższe odpowiedzi, badane miasta wydają się świadome potencjalnych korzyści, jakie może przynieść wdrożenie budżetu obywatelskiego, i takie oczekiwania wobec tego instrumentu formułują.

W badanych ośrodkach zidentyfikowano pewne różnice, jeśli chodzi o organizacyjny aspekt wdrażanych budżetów obywatelskich. Większość jednostek przyjęła, iż zgłaszać projekty do budżetu mogą mieszkańcy powyżej 16. roku życia. Są jednak w badanej grupie dwa miasta, które obniżyły tę granicę do 13 lat. W Kutnie władze deklarują, że w kolejnej edycji kryterium wieku zostanie w ogóle wyeliminowane. Można wnioskować, iż miasta stają się świadome, że dopasowanie inwestycji do potrzeb ludzi młodych będzie kluczowe dla ich przyszłości i możliwości zatrzymania tych mieszkańców w ramach swoich granic.

Miasta wykorzystują różnorodne kanały komunikacji z mieszkańcami w odniesieniu do budżetu obywatelskiego. Niemniej jednak nie wszystkie wdrożyły elektroniczną metodę głosowania. W czterech badanych miastach możliwe było wyłącznie głosowanie metodą tradycyjną. Nie jest to zgodne z ideą budżetu partycypacyjnego, który ma za zadanie włączyć w decydowanie jak największą liczbę mieszkańców, a poszerzenie spektrum metod głosowania z pewnością się do tego przyczynia. Sama procedura lokowania środków w ramach budżetu różniła się w badanych miastach. Niektóre ośrodki zdecydowały się na wyodrębnienie w ramach swoich granic mniejszych obszarów, dla których można było dedykować projekty. W niektórych jednostkach wymagano poparcia określonej grupy mieszkańców dla każdego zgłaszanego projektu. Miasta w większości pomagały mieszkańcom przy procedurze składania wniosków. Tylko jedno miasto nie uwzględniło takowej pomocy w ramach przyjętej procedury.

Zdecydowana większość miast nie zdecydowała się na powołanie specjalnej komórki odpowiedzialnej za realizację budżetu obywatelskiego. Zastosowano głównie rozwiązanie polegające na stworzeniu zespołu zadaniowego składającego się z dotychczasowych pracowników. Cztery badane jednostki stworzyły takie nowe komórki, nie zatrudniono jednak nowych pracowników do tego zadania. Niemniej jednak w większości miast powołano specjalny komitet, który składał się nie tylko z przedstawicieli władz miasta, ale i z przedstawicieli organizacji pozarządowych czy reprezentantów mieszkańców. Świadczy to o otwartości władz lokalnych i przekonaniu, iż współpraca podnosi efektywność działań.

Niektóre miasta zdecydowały się skorzystać ze wsparcia zewnętrznego podczas pierwszej edycji budżetu obywatelskiego (osiem jednostek). W większości wsparcie polegało na współpracy z miastami, które już miały doświadczenie w stosowaniu tej formy zarządzania partycypacyjnego.

W trakcie kolejnych edycji budżetu obywatelskiego badane miasta wprowadzały do procedury pewne zmiany. Jest to wyrazem uczenia się na własnych doświadczeniach i chęci maksymalizacji efektywności tegoż procesu. W jednym z badanych miast nie przewiduje się kolejnej edycji przedsięwzięcia. Jako przyczynę przedstawiciele władz wskazali czynniki ekonomiczne.

Projekty zgłaszane do budżetów obywatelskich badanych miast dotyczyły w znakomitej większości inwestycji i działań odnoszących się do sportu i rekreacji. Może to świadczyć o tym, że mieszkańcy starają się za pomocą narzędzia, jakim jest budżet obywatelski, zaspokoić nie tyle bazowe potrzeby zbiorowe, ale w większym stopniu potrzeby wyższego rzędu.

Poddając całościowej ocenie budżet partycypacyjny, przedstawiciele badanych jednostek jako główne zalety tej formy partycypacji wskazali (pytanie zamknięte, możliwe 3 odpowiedzi):

- pozyskanie nowej wiedzy o potrzebach mieszkańców (11 odpowiedzi),
- wzrost zainteresowania mieszkańców sprawami publicznymi (11 odpowiedzi),
- dopasowanie inwestycji do potrzeb mieszkańców (9 odpowiedzi).

Reprezentanci władz są też świadomi ewentualnych niedostatków stosowania budżetu obywatelskiego. Wśród takowych wskazywano (pytanie zamknięte, możliwe 3 odpowiedzi):

- ryzyko silnego lobby jednej grupy mieszkańców (15 odpowiedzi),
- generowanie konfliktów wokół klasyfikacji projektów do konkursu (11 odpowiedzi),
- wydłużenie procesu decyzyjnego (9 odpowiedzi).

Z przeprowadzonych badań można wywnioskować, iż władze miast chcą maksymalizować efektywność prowadzonych działań i optymalizować decyzje inwestycyjne tak, by możliwie najlepiej przystawały do potrzeb mieszkańców. Zdają się być świadome, iż oddanie głosu mieszkańcom to sposób na rozwój miasta i zatrzymanie w nim społeczności. Relatywnie niski próg kryterium wiekowego świadczy też o tym, że władze są świadome procesów demograficznych i przestrzennych uwarunkowań decyzji o zamieszkiwaniu. Miasta aktywnie podchodzą do ludzi młodych, widząc w nich warunek funkcjonowania.

Podsumowanie

Badania potwierdzają wskazywane w teorii zalety rozwiązania, jakim jest budżet obywatelski. Możliwość wprowadzania zmian i relatywna dowolność w kształtowaniu założeń do budżetów obywatelskich dają szansę na doskonalenie tego rozwiązania. Zarówno literatura przedmiotu, jak i praktyka jednostek terytorialnych stosujących partycypacyjne metody zarządzania sprawami publicznymi wskazują na ich podstawowe zalety: poprawę jakości życia i zadowolenia z usług publicznych, większą przejrzystość i wiarygodność działań władz publicznych, zwiększony udział w życiu publicznym (szczególnie osób wykluczonych), a także edukację obywatelską (Stawasz, Wiśniewska 2015). Narzędzia takie jak budżet partycypacyjny to także ważny instrument budowania kapitału społecznego. Wśród istotnych zalet takich narzędzi należy też wymienić możliwość systematycznej legitymizacji działań władzy publicznej, co przyczynia się do zwiększenia wartości publicznej uzyskiwanej w drodze tych przedsięwzięć. Zaprezentowane rozważania i wyniki badań mają ograniczony charakter, głównie z uwagi na stosunkową nieliczną próbę. Dla rozleglejszego wnioskowania wskazane jest zarówno pogłębienie badań, jak i ich rozszerzenie poza region łódzki.

Bibliografia

- Blaug R., Horner L., Kenyon A., Lekhi R., 2006, *Public value and local communities: A literature review*, The Work Foundation, London.
- Botterman M., Miiard J., Horlings E., van Oranje C., van Deelen M., Pedersen K., 2008, *Wartość dla obywateli. Wizja zarządzania publicznego w 2020 roku*, Raport Samorządowej Komisji Europejskiej 2020. Rotterdam.
- Bozeman B., 2007, *Public values and public Interest. Counterbalancing economic individualism*, Georgetown University Press, Washington.
- Czepczyński M., 2014, *(Nie)odpowiedzialni za miasto. O ograniczeniach, poszukiwaniach i nauce kompromisu między partykularnym a wspólnym dobrem*, „Studia KPZK” t. 67.

- Eversole R., 2012, *Remaking participation: Challenges for community development practice*, „Community Development Journal” 1.
- Filar P., Kubicki P., 2012, *Miasto w działaniu. Zrównoważony rozwój z perspektywy oddolnej*, Instytut Obywatelski, Warszawa.
- Fung A., Wright E.O., Abers R., 2003, *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*, Verso, London–New York.
- Ganuz E., Baiocchi G., 2012, *The power of ambiguity: How participatory budgeting travels the globe*, [w:] *The spread of participatory budgeting across the globe: Adoption, adaptation, and impacts*, „Journal of Public Deliberation” vol. 8, No 2.
- Hausner J., 2008, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Kelly G., Mulgan G., Muers S., 2002, *Creating public value: An analytical framework for public service reform*. Discussion paper, Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom.
- Kęłbowski W., 2014, *Budżet partycypacyjny. Ewaluacja*, Instytut Obywatelski, Warszawa.
- King C.S., Martinelli A.S., 2005, *Innovations in citizen engagement and empowerment: Beyond boundaries*, „The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal” vol. 10(1).
- Koźuch B., 2004, *Specyficzne cechy organizacji publicznej*, [w:] Koźuch B., Markowski T. (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
- Leśniewska-Napierała K., 2017, *Budżet partycypacyjny jako narzędzie finansowania inwestycji w Łodzi*, „Studia Miejskie” t. 25.
- Mahdon M., 2006, *Public value and health*, The Work Foundation, London.
- Moore M., 1995, *Creating public value*, Harvard University Press, Cambridge.
- Noworól A., 2005, *Model zarządzania terytorialnego*, [w:] Koźuch B. Markowski T. (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.
- Noworól A., 2014, *Territorial partnerships as an instrument of urban policy*, „Biuletyn KPZK PAN” z. 253.
- O’Flynn J., Alford J., 2009, *Making sense of public value: concepts, critiques and emergent meanings*, „International Journal of Public Administration” vol. 32, No 3–4.
- Pollit C., Bouchaert G., 2011, *Public management reform*, Oxford University Press, Oxford.
- Rydzewska-Włodarczyk M., 2013, *Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” nr 291.
- Stawasz D., Wiśniewska M., 2015, *Wykorzystanie koncepcji Living Lab w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Katedry Zarządzania Miastem i Regionem UŁ, Łódź.
- Stoker G., 2006, *Public value management: A new narrative for networked governance?*, „The American Review of Public Administration” vol. 36, No 1.
- Ustawa z dnia 21 lutego 2014 r. o funduszu sołeckim, Dz.U. z 2014 r., poz. 301.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 893.
- Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. z 2003 r. Nr 80, poz. 717.
- Ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko, Dz.U. z 2008 r. Nr 199, poz. 1227.
- Ustawa z dnia 6 stycznia 2005 r. o mniejszościach narodowych i etnicznych oraz o języku regionalnym, Dz.U. z 2005 r. Nr 17, poz. 141.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95.