



WŁADZE GMINY A WSPÓLNOTA LOKALNA: DEMOKRATYZACJA ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO I PARTYCYPACJA SPOŁECZNA W PROCESACH DECYZYJNYCH

Radosław G. Ostalkiewicz

Gmina Jaworze

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest potrzeba rozważenia następującej tezy: stymulowanie szerokiej aktywności społecznej i obywatelskiej przez administrację gminną stanowi wzmocnienie współpracy publiczno-społecznej w procesach zarządzania rozwojem lokalnym.

Słowa kluczowe: partycypacja społeczna, gmina obywatelska, demokratyzacja zarządzania gminą

Partycypacja społeczna drogą do demokratyzacji lokalnego życia publicznego

W dzisiejszych czasach coraz ważniejsze znaczenie przypisuje się demokratyzacji procesów stymulowania rozwoju lokalnego, postulującej oparcie ich o zasady partnerstwa i partycypacji społecznej oraz uwzględniania racji wszystkich podmiotów w układzie lokalnym. W literaturze przedmiotu możemy znaleźć i takie stwierdzenie, że „partycypacyjne zarządzanie publiczne jest obecnie uznawane za najwyższą formę ewolucyjnego zarządzania w administracji rządowej i samorządowej”¹. Prowadzi to wprost do przekształcania się funkcji władczej (kierowniczej) aparatu władzy lokalnej w funkcję koordynacyjną i profilującą – szczególnie tam, gdzie chodzi o zarządzanie strategiczne rozwojem. Postuluje się, aby procesy programowania o charakterze strategicznym były głęboko uspołecznione – oznacza to, że należy zaangażować w nie szerokie grono beneficjentów rozwoju, w szczególności przedstawicieli otoczenia gminy, sektora gospodarczego, organizacji społecznych, a przede wszystkim samych mieszkańców.

Pojawia się zatem pytanie: dlaczego? W procesach zarządzania rozwojem terytorialnym istotną rolę odgrywa bowiem współdziałanie władz samorządowych z innymi podmiotami z sektora publicznego, prywatnego i społecznego, zaś podstawowymi wyzwaniem w tym zakresie stają się: partycypacja obywatelska,

¹ E. Jastrzębska, P. Legutko-Wielgus, *Partycypacja w obszarach funkcjonalnych (przykład Metropolii Poznań)*, [w:] *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. B. Banachowicz, K. Wojtaszczyk, M. Żak-Skwierczyńska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 239.

upodmiotowienie i udział społeczności lokalnej w zarządzaniu sprawami lokalnymi, w tym zaangażowanie mieszkańców w realizację polityki rozwoju lokalnego.

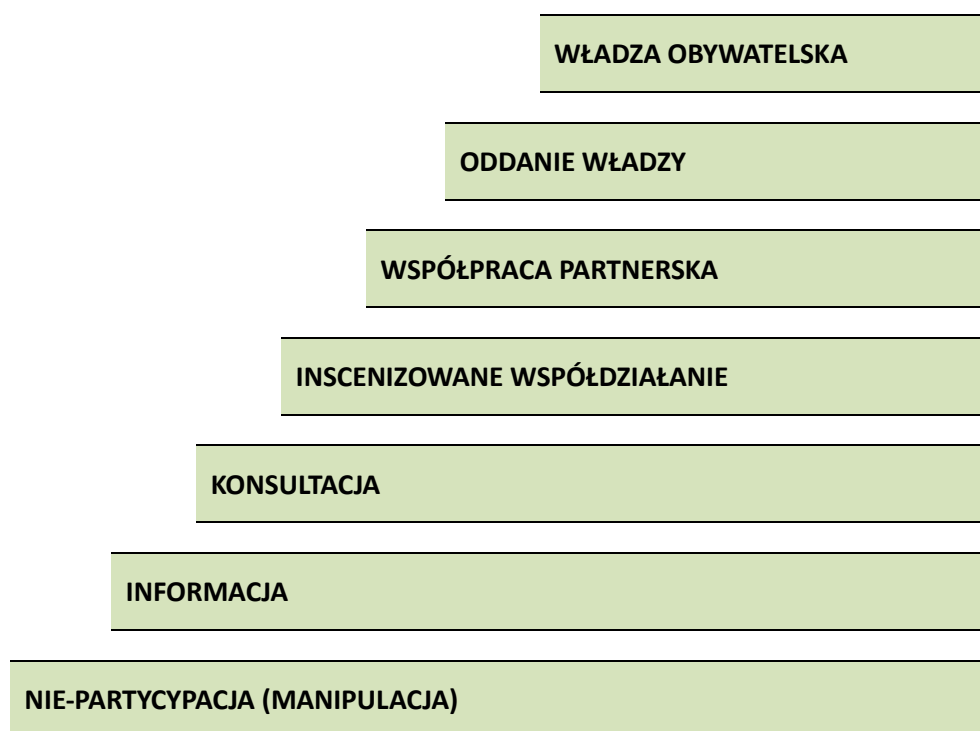
W polskiej tradycji politycznej i administracyjnej – w przeciwieństwie do państw zachodnich – partycypacja społeczna to pojęcie relatywnie nowe, choć już w 1973 roku Organizacja Narodów Zjednoczonych wyraźnie podkreślała istotę demokratyzacji procesów zarządzania w toku rozwoju kraju i regionów. Rada Ekonomiczna i Społeczna ONZ w rezolucji 1746/LIV z 16 maja 1973 r. postulowała między innymi, aby na wszystkich poziomach przedstawiciele całego społeczeństwa bardziej aktywnie brali udział w wytyczaniu kierunków i realizacji polityki rozwoju w celu dokonania reform warunkujących postęp społeczny². W czasach PRL realizacja tego postulatu była nieosiągalna – szczególnie że w ówczesnych czasach w Polsce nie istniał samorząd terytorialny, a administracja terenowa była częścią jednolitego aparatu centralnego. Niemniej restytucja samorządu terytorialnego w 1990 roku – opisywana słusznie jako największy sukces reform ustrojowych w Polsce tamtych lat – nie do końca uwzględniała jednak możliwość wykorzystania instrumentów współuczestnictwa obywatelskiego w procesach rządzenia lokalnego. W prawodawstwie samorządowym możliwość konsultowania spraw szczególnie istotnych dla gminy zapisana została dopiero w 1996 roku, co było pewnie pokłosiem przyjęcia dwa lata wcześniej Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego (Dz.U. 1994 nr 124 poz. 607), która w art. 3 stanowi m.in., że „samorząd terytorialny oznacza prawo i zdolność społeczności lokalnych [...] do kierowania i zarządzania zasadniczą częścią spraw publicznych na ich własną odpowiedzialność i w interesie mieszkańców”.

Istotnym wyzwaniem dla nowoczesnej administracji na każdym szczeblu terytorialnym jest zapewnienie rzeczywistego wpływu mieszkańców na procesy rządzenia. Częstokroć bowiem zdarza się, że partycypacja społeczna ma charakter formalny czy pozorowany – celem samym w sobie staje się spełnienie warunku uczestnictwa społeczności w podjęciu danej decyzji, który jest obowiązkiem prawnym, nie zaś zamiaru faktycznego włączenia danej grupy społecznej w obszar zarządzania. Już w 1969 roku Sherry S. Arnstein zaproponowała teoretyczny model procesu demokratyzacji zarządzania sprawami publicznymi, biorąc pod uwagę stopień intensywności partycypacji obywatelskiej w procesie sprawowania władzy (rysunek 1), nie dający jednak odpowiedzi na pytanie o różnice pomiędzy poszczególnymi szczeblami, tudzież ich zastosowanie w rzeczywistości polityczno-prawnej.

Demokratyzacja procesów lokalnego zarządzania sprawami publicznymi oznacza włączenie do systemu prawa trzech zasad – partycypacji społecznej, partnerstwa oraz subsydiarności. Pierwsza z nich wiąże się z zapewnieniem udziału w procesie podejmowania decyzji wszystkich, którzy mogą być potencjalnie zainteresowani rozstrzygnięciem w konkretnej kwestii, np. ze względu na skutki realizowanych przez władzę działań. W tym zakresie podmioty władzy lokalnej muszą odpowiednio zaplanować i przeprowadzić proces decyzyjny zapewniający aktywne uczestnictwo w nim obywateli, w szczególności dotyczy to ilości i jakości udo-

² K. Skalski, *Szanse i zagrożenia programów rewitalizacji*, [w:] *Wykluczenie. Rewitalizacja. Spójność społeczna*, red. L. Frąckiewicz, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice-Warszawa 2004, s. 95.

stępnianej wiedzy o istocie danego problemu, jak i korzyści oraz kosztów rozważanego rozwiązania. Fundamentalne znaczenie w tym zakresie ma jednak informacja zwrotna z zastosowanych mechanizmów partycypacyjnych na temat efektów podjętych działań, uwzględnionych postulatów i uwag oraz powodów, które stanowiły podstawę ich odrzucenia. Druga z zasad postuluje z kolei budowanie partnerstw lub koalicji na rzecz rozwoju lokalnego pomiędzy instytucjami sektorów publicznego, prywatnego i społecznego, z kolei ostatnia z nich jest swoistym wezwaniem do decentralizacji i dekoncentracji zadań lokalnych, które mogą być z powodzeniem realizowane przez organizacje pozarządowe lub samych mieszkańców³. Taka polityka współzrządzenia lokalnego jest z jednej strony zgodna z zasadami płynącymi z nurtów *New Public Management* oraz *good governance*, przyczyniając się jednocześnie do budowania kultury politycznej opartej na wielopłaszczyznowym partnerstwie lokalnym oraz czynnym udziale obywateli w decydowaniu o sprawach ich dotyczących.



Rysunek 1. Drabina partycypacji społecznej według Sherry Arnstein

Źródło: Opracowanie na podstawie: P. Nanz, M. Fritsche, *Handbuch Bürgerbeteiligung. Akteure und Verfahren. Chancen und Grenzen*, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2012, s. 23

³ *Planowanie jako instrument zintegrowanego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. T. Markowski, M. Turała, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 27-29.

Narzędzia społecznienia procesów decyzyjnych na szczeblu lokalnym

Pojęcie gminy częstokroć błędnie i nad wyraz przypisywane jest jej instytucjom – wójtowi, burmistrzowi czy prezydentowi miasta oraz wybranym radnym. Często zapomina się o prawdziwej treści tego terminu – zgodnie z art. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. 2015 poz. 1515) to właśnie mieszkańcy z mocy samego prawa tworzą wspólnotę samorządową. Jedynym warunkiem, który należy spełnić, by „uzyskać członkostwo w tym klubie”, to zamieszkiwanie na danym terytorium.

Konstytucja RP, odwołując się już w Preambule m.in. do współdziałania władz, dialogu społecznego i zasady pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot, stawia te zasady w centrum ustroju prawno-politycznego Polski. Tym samym podmiotem władzy lokalnej nie są w pierwszym rzędzie przytoczone wcześniej organy wykonawcze i stanowiące gminy, ale mieszkańcy, którym winno przysługiwać prawo wypowiedzania się w istotnych dla nich sprawach. Nie oznacza to jednak rezygnacji z systemu władzy przedstawicielskiej, ale jej istotne wzmocnienie. Jak bowiem wskazuje J. Bogumil, zasadniczym celem tworzenia „gminy obywatelskiej” jest pozyskanie akceptacji społecznej dla działań administracji, poszerzenie udziału obywateli w życiu społeczno-gospodarczym danej miejscowości, demokratyzacja procesów zarządzania, budowanie solidarności społecznej, a także gwarancja efektywności budżetowej oraz efektywności realizacji celów politycznych przy zapewnieniu transparentności gospodarki lokalnej⁴.

Susanne Pickel definiuje partycypację polityczną jako wszelkiego rodzaju aktywność obywateli skierowaną na wywieranie bezpośredniego lub pośredniego wpływu na decyzje władz na różnym poziomie terytorialnym. Są to zatem działania pisemne i niepisemne, konwencjonalne i niekonwencjonalne, legalne i nielegalne, mające charakter pokojowy, jak i gwałtowny – muszą być jedynie podejmowane w celu podjęcia określonego rozstrzygnięcia politycznego (zob. rysunek 2)⁵.

Współczesne rozwiązania ustrojowo-prawne przewidują szereg instrumentów umożliwiających aktywną partycypację obywatelską w procesach decyzyjnych na płaszczyźnie lokalnej. Z uwagi na poziom komunikacji z obywatelami oraz ich wkład w zarządzanie gminą można podzielić je na instrumenty jednostronne, instrumenty ze sprzężeniem zwrotnym oraz instrumenty partycypacji zaangażowanej.

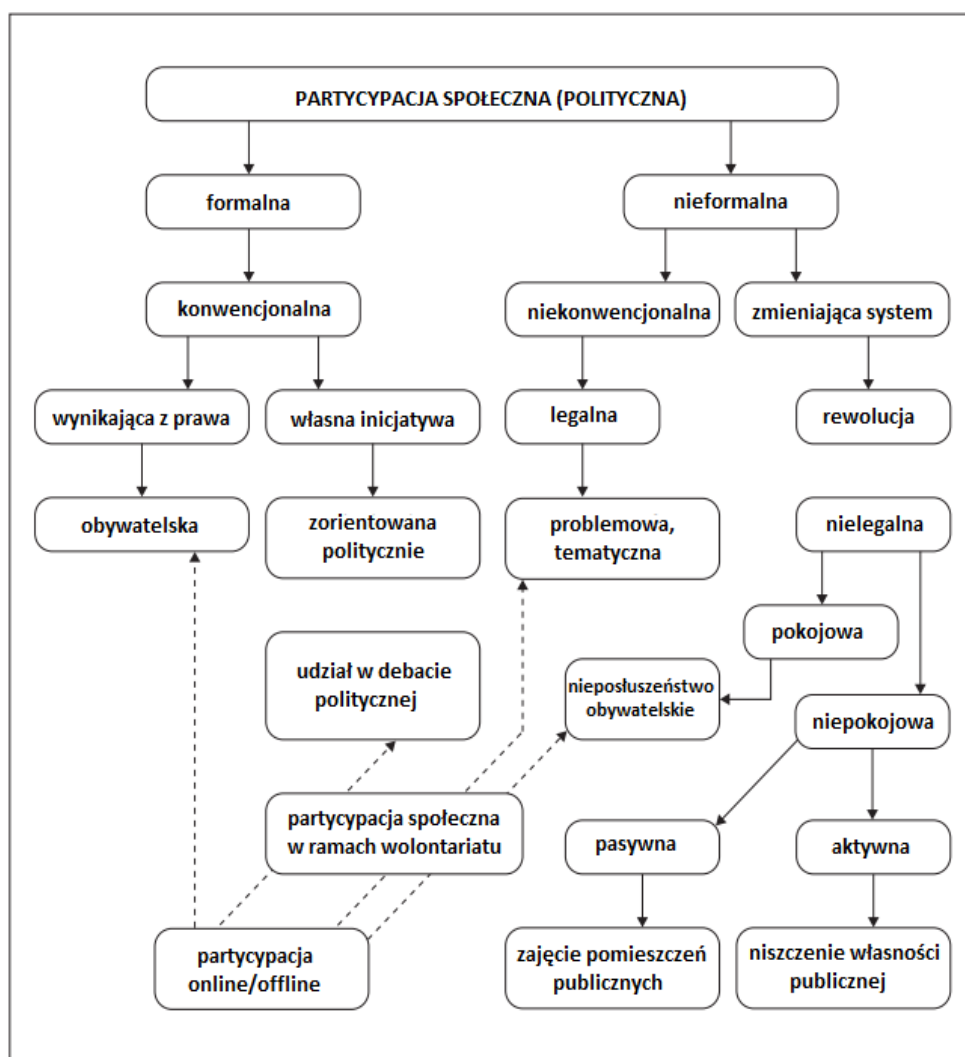
Instrumenty jednostronne służą przede wszystkim dostarczaniu mieszkańcom informacji na temat kierunków polityki lokalnej oraz o podjętych decyzjach mających istotny wpływ na rozwój gminy. W zbiorze tym wyróżnić można przede wszystkim:

- stronę internetową,
- Biuletyn Informacji Publicznej,
- tradycyjne tablice i słupy ogłoszeniowe,

⁴ J. Bogumil, L. Holtkamp, *Bürgerliches Engagement als Herausforderung für die lokale Demokratie*, „Perspektiven des demokratischen Sozialismus” 1999, Heft 3.

⁵ S. Pickel, *Das politische Handeln der Bürgerinnen und Bürger – ein Blick auf die Empirie*, [w:] *Politisch Handeln. Modelle, Möglichkeiten, Kompetenzen*, Hrsg. G. Weißeno, H. Buchstein, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2012, s. 41.

- ogłoszenia zamieszczane w prasie, mediach czy czytane „z ambony”,
- publikacje prasowe, promocyjne, książkowe.



Rysunek 2. Formy partycypacji społecznej w lokalnej polityce

Źródło: S. Pickel, *Das politische Handeln der Bürgerinnen und Bürger – ein Blick auf die Empirie*, [w:] *Politisch Handeln. Modelle, Möglichkeiten, Kompetenzen*, Hrsg. G. Weißeno, H. Buchstein, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2012, s. 43

Instrumenty ze sprzężeniem zwrotnym z kolei mają na celu uzyskać informację zwrotną od obywateli, w szczególności ich opinie na ważne dla rozwoju lokalnego kwestie. Wśród takich form współdziałania władzy lokalnej z obywatelami wymienić można m.in.:

- prawo dostępu do informacji publicznej o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne oraz prawo do informacji o stanie i ochronie środowiska;
- prawo składania wniosków i skarg;
- spotkania władz samorządowych z mieszkańcami, w tym zebrania wiejskie;
- spotkania z władzami samorządowymi w sprawach indywidualnych;
- oficjalne lokalne fora internetowe;
- wybory i referenda.

Zasięg instrumentów partycypacji zaangażowanej zdecydowanie wykracza poza tradycyjny model administracji publicznej i jej władczy charakter. Sprzyjają one przede wszystkim budowaniu relacji między samorządem i obywatelami opartej na zasadzie partnerstwa i uczestnictwa w lokalnych procesach decyzyjnych. Ich szerokie wykorzystywanie w praktyce samorządowej sprzyja budowaniu gminy obywatelskiej, w której mieszkańcy są nie przedmiotem, ale podmiotem polityki publicznej. Instrumentami takimi są w szczególności:

- prawo składania petycji (ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o petycjach);
- konsultacje społeczne o charakterze obligatoryjnym (w sprawach określonych ustawą o samorządzie gminy lub w innych przepisach) oraz o charakterze fakultatywnym, które to mogą być organizowane w sprawach określonych w ustawach oraz w przypadkach, które są dla danej wspólnoty ważne; należy jednak nadmienić, że wynik konsultacji społecznych nie jest nigdy dla władz samorządowych wiążący, a jedynie ma być dla nich wskazówką lub pomocą przy podejmowaniu decyzji;
- budżet obywatelski (partycypacyjny) jako szczególna forma konsultacji społecznych w zakresie realizacji części wydatków gminy;
- fundusz sołecki, na który składają się środki wyodrębnione z budżetu gminy, zagwarantowane na realizację tych przedsięwzięć w sołectwach, które służą poprawie życia lokalnego (ustawa z dnia 21 lutego 2014 r. o funduszu sołeckim);
- współpraca z organizacjami pozarządowymi i innymi uprawnionymi podmiotami w oparciu o inicjatywę lokalną, powierzanie do realizacji zadań publicznych, wzajemne informowanie się o kierunkach planowanej działalności, konsultowanie projektów aktów prawnych dotyczących sfery publicznej czy też tworzenie partnerstwa w projektach (ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie);
- inicjatywy uchwałodawcze – umożliwienie mieszkańcom lub stowarzyszeniom poprzez zapis w statucie gminy prawa wnoszenia do rady gminy projektów uchwał;
- tworzenie zespołów doradczych, konsultacyjnych i inicjatywnych, w tym możliwość powołania młodzieżowej rady gminy na rzecz wspierania i upowszechniania idei samorządowej wśród młodzieży lub gminnej rady seniorów mającej na celu sprzyjanie solidarności międzypokoleniowej oraz tworzenie warunków do pobudzania aktywności obywatelskiej osób starszych w społeczności lokalnej;

- obecność w mediach społecznościowych sprzyjająca utrzymywaniu kontaktów z mieszkańcami oraz informowaniu ich o najważniejszych i najbardziej aktualnych sprawach lokalnych, np. Facebook, Twitter itp.
- organizowanie debat publicznych, np. w sprawach określonych przepisami ustawy z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym organizuje się debatę nad rozwiązaniami przyjętymi w projekcie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

Gmina obywatelska

Bez wątplenia w centrum uwagi władz samorządowych musi znajdować się obywatel, którego rola we współczesnym pojmowaniu administracji publicznej ulega daleko idącemu upodmiotowieniu – w szczególności że gmina jest dzisiaj odpowiedzialna za kreowanie rozwoju społeczno-gospodarczego w sferze lokalnej. Jak wskazują J. Bogumil i L. Holtkamp, można wyodrębnić trzy podstawowe role obywatela w gminie⁶:

- Obywatel jako zleceniodawca polityki – administracja lokalna reaguje na potrzeby mieszkańców, podejmując środki prawne, gospodarcze i finansowe w procesach zarządzania obszarem, wspólnotą i rozwojem.
- Obywatel jako odbiorca (klient) polityki publicznej – w obecnym rozumieniu administracji publicznej (*New Public Management, good governance*) obywatel nie jest już „petentem” (tradycyjnie wyczekującym na decyzję), ale „klientem”, który ponosząc wydatki w formie opłat i podatków lokalnych, domaga się realizacji określonej usługi w sposób efektywny, skuteczny i tani.
- Obywatel jako współkreator lokalnego życia publicznego – administracji nie może już podejmować działań w sferze publicznej, nie biorąc pod uwagę opinii mieszkańców; tym samym muszą oni uczestniczyć w planowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego swojej gminy, a także i we wdrażaniu strategii lokalnej.

Ta niezwykle istotna zmiana w optyce relacji z klientem wymaga przede wszystkim nie nowych rozwiązań prawnych, bo te, które istnieją, zupełnie wystarczają i mogą spełniać z sukcesem swoją rolę, ale całkowitej zmiany kulturowej w polskim samorządzie. Oparta być ona musi na dekoncentracji władzy publicznej, rozumianej jako otwarcie się na zarządzanie partycypacyjne przy wykorzystaniu potencjału obywateli oraz lokalnych podmiotów gospodarczych i stowarzyszeń. Gmina w tym modelu musi być swoistym koordynatorem procesów zarządzania rozwojem – „reżyserem dyrygującym zespołem aktorów na scenie lokalnej”. Miejsce i rolę obywatela w tak rozumianej „gminie obywatelskiej” przedstawia rysunek 3⁷.

⁶ J. Bogumil, L. Holtkamp, *Bürgerschaftliches Engagement ...*, op. cit.

⁷ J. Bogumil, *Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen – Koooperative Demokratie auf dem Vormarsch!?*, dostęp: <http://homepage.rub.de/Joerg.Bogumil/Downloads/Zeitschriften/kassel.pdf> (odczyt: 01.09.2015).



Rysunek 3. Formy partycypacji społecznej w lokalnej polityce

Źródło: Opracowanie na podstawie: J. Bogumil, *Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen – Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!?*, dostęp: <http://homepage.rub.de/Joerg.Bogumil/Downloads/Zeitschriften/kassel.pdf> (odczyt: 01.09.2015)

Jörg Bogumil widzi w koncepcji „gminy obywatelskiej” realizację następujących celów, mających decydujący charakter dla rozwoju administracji publicznej na wszystkich jej szczeblach terytorialnych⁸:

- pozyskanie szerokiej akceptacji społecznej dla działań administracji,
- wzmocnienie udziału obywateli (demokratyzacja procesów zarządzania),
- wzmocnienie solidarności społecznej i budowanie prawdziwej wspólnoty,
- zapewnienie efektywności budżetowej i transparentności finansów publicznych,
- efektywność realizacji celów politycznych (przeciwdziałanie kryzysowi przywództwa lokalnego).

Podsumowanie

Administracja publiczna bez wątpienia spełnia trzy podstawowe funkcje:

- funkcję władzy publicznej i politycznej mającej swe źródło w konstytucji oraz prawodawstwie ustrojowym i podległej woli ustawodawcy, posługującej się w swym działaniu instrumentarium prawnym, w szczególności zaś prawn-administracyjnym;

⁸ J. Bogumil, *Alle Politik ist lokal. Kommunales Handeln in der modernen Bürgergesellschaft*, [w:] *Bürgergesellschaft und Gemeinwohl. Analyse, Diskussion, Kritik*, Hrsg. U. Alemann, R. Heinz, U. Wehrhöfer, Opladen 1999, s. 159-169.

- funkcję organizatora życia społecznego oraz gospodarczego na wyodrębnionym pod względem geograficznym obszarze powołanego do zarządzania powierzonymi jej zasobami rzeczowymi, finansowymi i ludzkimi, stanowiącymi własność lub dobro publiczne, posługującą się w tym aspekcie działań narzędziami wywodzącymi się z ekonomii lub nauk o zarządzaniu;
- funkcję kreatora i koordynatora realizacji różnego rodzaju polityk sektorowych wpisujących się w filozofię „*multi-level-governance*” – czyli zarządzania wielopoziomowego, opartego na szerokiej współpracy różnorodnych podmiotów, instytucji i organizacji na rzecz społeczeństwa obywatelskiego.

Stąd też w zarządzaniu rozwojem lokalnym niezmiernie ważne jest współdziałanie władz z różnymi środowiskami lokalnymi oraz partnerami z otoczenia gminy – w tym i spoza samej gminy – mowa tu o miejscowościach sąsiednich, powiecie i województwie czy też organach administracji rządowej. Jednakowoż najistotniejsze znaczenie ma tutaj otwarcie się władz lokalnych na samych mieszkańców oraz ich formalne i nieformalne zrzeczenia. W tym ostatnim przypadku wyraźnie widoczna jest słaba i nierozwinięta partycypacja społeczna w procesach decyzyjnych, co powoduje, że głębokie są deficyty zaangażowania społecznego. Taka sytuacja bez wątpienia istotnie wpływa w negatywnym wymiarze na formowanie się instytucji społeczeństwa obywatelskiego. Po drugie – niska ocena znaczenia partycypacji społecznej w procesach decyzyjnych i niechęć do jej aktywizowania ze strony samych władz lokalnych stanowi słabe ogniwo zarządzania gminą w ogóle. Stąd też można by zastanowić się nad wprowadzeniem mechanizmów, które preferowałyby decentralizację procesów decyzyjno-zarządczych w administracji i sprawiałyby, że rozwój lokalny mógłby stać się jeszcze bardziej rozwojem *bottom-up*, a gmina była prawdziwie obywatelska.

Niewątpliwie zapewnienie obywatelom aktywnego udziału w procesach decyzyjno-zarządczych staje się coraz bardziej znakiem czasu, a takie wartości, jak dialog społeczny na poziomie lokalnym, dobre lokalne współzrządzenie (*good governance*), konsensus polityczny, umiejętne budowanie zgody społecznej wokół celów lokalnego rozwoju czy upowszechnianie lokalnego partnerstwa, stają się swoistym elementarzem każdego menedżera publicznego.

Literatura

1. Bogumil J., *Alle Politik is lokal. Kommunales Handeln in der modernen Bürgergesellschaft*, [w:] *Bürgergesellschaft und Gemeinwohl. Analyse, Diskussion, Kritik*, Hrsg. U. Alemann, R. Heinz, U. Wehrhöfer, Opladen 1999.
2. Bogumil J., *Neue Formen der Bürgerbeteiligung an kommunalen Entscheidungsprozessen – Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch!?*, dostęp: <http://homepage.rub.de/Joerg.Bogumil/Downloads/Zeitschriften/kassel.pdf>
3. Bogumil J., Holtkamp L., *Bürgerliches Engagement als Herausforderung für die lokale Demokratie*, „Perspektiven des demokratischen Sozialismus” 1999, Heft 3.
4. Jastrzębska E., Legutko-Wielgus P., *Partycypacja w obszarach funkcjonalnych (przykład Metropolii Poznań)*, [w:] *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. B. Banachowicz, K. Wojtaszczyk, M. Żak-Skwierczyńska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

5. Nanz P., Fritsche M., *Handbuch Bürgerbeteiligung. Akteure und Verfahren. Chancen und Grenzen*, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2012.
6. Pickel S., *Das politische Handeln der Bürgerinnen und Bürger – ein Blick auf die Empirie*, [w:] *Politisch Wandeln. Modelle, Möglichkeiten, Kompetenzen*, Hrsg. G. Weißenö, H. Buchstein, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn 2012.
7. *Planowanie jako instrument zintegrowanego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, red. T. Markowski, M. Turała, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
8. Skalski K., *Szanse i zagrożenia programów rewitalizacji*, [w:] *Wykluczenie. Rewitalizacja. Spójność społeczna*, red. L. Frąckiewicz, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice-Warszawa 2004.

LOCAL GOVERNING AUTHORITIES VS. LOCAL SOCIETY: THE DEMOCRATIZATION OF PUBLIC MANAGEMENT PROCESSES AND SOCIAL PARTICIPATION IN DECISION-MAKING

Abstract: The aim of this paper is to consider the following thesis: The strengthening of people's civic or social engagement on management processes adds a value to the quality and role of the local public sector in achieving sustainable development and improves the cooperation between inhabitants and municipal governments as well. It's the right way to making an inclusive local citizenship in which all the residents are able to participate in local decisions-making processes. The other purpose of this article is to present the set of tools for local public sector decentralisation processes and to provide some inside to so called 'citizens' community'.

Keywords: social engagement in community, citizens' community, municipal democracy