

dr Jarosław Hermaszewski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie

## **Istota inwestycji lokalnych i ich rola w rozwoju gminy**

### **Wstęp**

Prawne uregulowania zadań władz lokalnych, zapisane w ustawie o samorządzie gminnym, nadały gminom odpowiedzialność za całość spraw związanych z rozwojem danego terenu. Zgodnie z tą ustawy (art. 18 ust. 2 pkt 6), do wyłącznej właściwości rady gminy należy uchwalanie programów gospodarczych. Programy gospodarcze w swojej istocie nie zostały jednolicie zdefiniowane. Programem gospodarczym może być program społeczno-gospodarczy, ściśle powiązany z planem zagospodarowania przestrzennego. Przykładem takiego powiązania dokumentów planistycznych są (coraz częściej) opracowywane strategie rozwoju gminy. Rozwój, według słownika współczesnego języka polskiego, oznacza „proces zmian prowadzących do ulepszania czegoś, zwiększenia czegoś, osiągnięcia poziomu wyższego pod jakimś względem; postęp”. Odnosząc tę definicję do samorządu gminnego, rozwój gminy można by określić jako proces zmian strukturalnych, prowadzących do ulepszenia infrastruktury technicznej i społecznej, zwiększenie zamożności społeczności lokalnej oraz osiągnięcie wyższej wartości majątku gminnego. W literaturze przedmiotu występują liczne określenia rozwoju lokalnego<sup>1</sup>. Rozwój lokalny, jako termin, „określa wyodrębnioną strukturę społeczno-terytorialną, posiadającą zbiór charakterystycznych dla siebie cech gospodarczych, przestrzennych i kulturowych, wyrażającą własne potrzeby oraz hierarchię wartości”. W dalszej części artykułu - termin rozwój lokalny będzie utożsamiany z terminem rozwój gminy.

### **Pojęcie rozwoju lokalnego**

Dla potrzeb tego opracowania jako definicję przewodnią rozwoju lokalnego przyjęto tę sformułowaną przez R.Brola<sup>2</sup>. Zdaniem tego autora, o rozwoju lokalnym mówimy wtedy, gdy zharmonizowane i systematyczne działanie społeczności lokalnej, władz lokalnych oraz

---

<sup>1</sup> Zob. Hermaszewski J.: *Inwestycje samorządu terytorialnego i ich znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju gminy Polkowice w latach dziewięćdziesiątych XX wieku*. Wyd. AE, Rozprawa doktorska, Wrocław 2004, s. 46-56.

<sup>2</sup> Brol R.: *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego*. [w:] Obrębalski M. (red.): *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Wyd. AE, Wrocław 1996, s.11.

pozostałych podmiotów funkcjonujących w gminie zmierza do kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych gminy, tworzenia oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego.

Ciekawe interpretacje definicji rozwoju przedstawili również A.Purgat i R.Reszel<sup>3</sup> podkreślając to, że rozwój jest procesem dynamicznym kreującym różne zmiany. J.J.Parysek<sup>4</sup> połączył trzy ważne elementy rozwoju: - działanie, - zasoby, - potrzeby. Natomiast J.Warda i W.Kłosowski<sup>5</sup> podkreślają, że w wyniku rozwoju lokalnego następuje indywidualny rozwój poszczególnych mieszkańców.

Uwzględniając różne interpretacje i definicje podaje się najważniejsze cechy rozwoju lokalnego:

- często podkreślanym elementem w definicji rozwoju jest słowo proces; oznaczać to może, że według autorów poszczególnych definicji - o rozwoju mówi się w kategoriach pewnych działań prowadzących do zmian,
- podmiotowość definicji rozwoju lokalnego (gminnego) sprowadza się do jednostki terytorialnej najniższego szczebla administracji państwowej - czyli gminy jako wspólnoty mieszkańców danego terenu; w imieniu gminy występują władze gminy,
- zmiany, które są siłą sprawczą rozwoju, powinny prowadzić do polepszenia istniejących walorów użytkowych gminy lub powinny tworzyć nowe jej wartości,
- mówiąc o rozwoju lokalnym – zakłada się, że działania podejmowane na jego rzecz powinny być dokonywane za aprobatą i przy współudziale lokalnej społeczności.

Według R.Brola<sup>6</sup> efektem rozwoju lokalnego jest poprawa życia społeczności lokalnej. Poprawa ta jest rezultatem tworzenia na szczeblu gminnym „nowych wartości”.

Uważa się, że rozwój lokalny powinien wynikać z konkretnej wizji kształtowania się w przyszłości obrazu gminy. Planowanie przyszłości wiąże się z określeniem celów, jakie powinny być osiągnęte. Celem rozwoju lokalnego jest m.in. zapewnienie ludziom możliwie wysokiego poziomu życia.

Według M.Trojanek<sup>7</sup> celami rozwoju lokalnego mogą być:

- zapewnienie ludziom miejsc pracy i dochodów pozwalających na niezbędnym w odczuciu społecznym poziom życia,

---

<sup>3</sup> Purgat A., Reszel R.: *Zarządzanie gminą w teorii i praktyce. Poradnik*, Wyd.: Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa-Poznań-Zielona Góra 1997, s. 101.

<sup>4</sup> Parysek J.J.: *Rola samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym*. [w:] Parysek J.J. *Rozwój lokalny: zagospodarowanie przestrzenne i nisze atrakcyjności gospodarczej*, Wyd. KPZK PAN, Warszawa 1995, s. 37.

<sup>5</sup> Warda J., Kłosowski W.: *Wdrażanie lokalnych projektów rozwojowych. Jak radzić sobie z konfliktem*, „Rozwój Regionalny” 2001, nr 2-3.

<sup>6</sup> Brol R.: *Zarządzanie rozwojem lokalnym. Definicje, cele, zasady i procedury*, [w:] Brol R.R. (red.): *Zarządzanie rozwojem lokalnym. Studium przypadków*, Wyd. AE, Wrocław 1998, s.10.

<sup>7</sup> Trojanek M.: *Oddziaływanie władzy lokalnej na efektywność przedsięwzięć inwestycyjnych*. Wyd. AE, Zeszyty Naukowe nr 137, seria II, Prace Habilitacyjne, Poznań 1994., s.16.

- zapewnienie warunków bytu materialnego, a w tym: wyżywienie, mieszkanie, przebywanie w środowisku nie szkodzącym zdrowiu,
- zapewnienie warunków rozwoju duchowego, a w tym: możliwości wypoczynku, kształcenia, dostępu do informacji, obcowania z kulturą i rozrywką, podróży i kontaktów z szeroko rozumianym otoczeniem,
- zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i perspektyw na przyszłość, a w tym: poczucia stabilizacji (zabezpieczenia dorobku życia) i szans rozwoju dla następnych pokoleń,
- zachowanie naturalnego środowiska dla przyszłych pokoleń, w tym: prowadzenia racjonalnej gospodarki zasobami, zmierzającej do odnowy poszczególnych elementów środowiska i efektywnego ich wykorzystania.

Ostatni podany wyżej element celów rozwoju lokalnego, określa sposób eksploatacji elementów środowiska przez podmioty gospodarki lokalnej, który eliminuje (lub minimalizuje) nie zamierzone efekty tej eksploatacji - tworząc ramy ekorozwoju gminy. Zdaniem T.Borysa<sup>8</sup>, pojęcie ekorozwoju może być synonimem nie tylko rozwoju trwałego i zrównoważonego, ale również - rozwoju samopodtrzymującego się, ze względu na silne skorelowanie tych cech.

Rozwój, który charakteryzują trzy cechy: zrównoważenie, trwałość i samopodtrzymywanie się - według J.Adamczyk<sup>9</sup> – jest najbliższy koncepcji „Sustainable Development”<sup>10</sup>.

Idea rozwoju zrównoważonego (ang. - Sustainable Development), według W.Pęskiego<sup>11</sup>, polega na kierowaniu procesami rozwoju w taki sposób, aby zapewnić zaspokojenie naszych obecnych potrzeb, bez ograniczania następnym generacjom możliwości realizacji ich aspiracji. W polskiej literaturze strategia Sustainable Development zwana jest często ekorozwojem. Według W.Budnera<sup>12</sup> ekorozwój (rozwój trwały i zrównoważony) ogólnie definiowany jest jako takie wykorzystanie środowiska i zasobów materialnych świata, aby potrzeby wszystkich ludzi zostały zaspokojone, przy jednoczesnym zapewnieniu możliwości korzystania z nich przez przyszłe generacje, chroniąc środowisko tak, aby utrzymać jego zdolność do samoregulacji (przez ograniczanie konsumpcji, energooszczędność, korzystanie z proekologicznych technologii itp.).

<sup>8</sup> Borys T.: *Wskaźniki ekorozwoju*. [w:] T.Borys (red.): *Ekonomia i Środowisko*, Białystok 1999, s. 69.

<sup>9</sup> Adamczyk J.: *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Kraków 2001, s.28.

<sup>10</sup> Sustainable development oznacza w wolnym tłumaczeniu: podtrzymujący się, trwały rozwój.

<sup>11</sup> Pęski W.: *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Wyd. Arkady, Warszawa 1999, s.11.

<sup>12</sup> Budner W.: *Lokalizacje przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Wyd. AE, Poznań 2003, s. 220.

## Czynniki i bariery rozwoju lokalnego

Realizacji celów rozwojowych towarzyszą pewne bariery, które należy pokonywać. Pokonywanie barier rozwoju lokalnego oraz niedopuszczanie do ich powstawania – to jedne z zadań władz lokalnych koordynujących i wspierających procesy rozwojowe.

Według A.Myny<sup>13</sup>, barierami rozwojowymi są czynniki utrudniające bądź uniemożliwiające rozwój lokalny, wśród których można wyróżnić:

- czynniki powszechne (systemowe), dotyczące na ogół wszystkich gmin,
- czynniki zróżnicowane przestrzennie.

Według J.J.Paryska<sup>14</sup>, rola władz samorządowych sprowadza się do integracji i koordynacji rozwoju lokalnego przy uwzględnieniu między innymi współzależności, jakie występują w procesie rozwoju, indywidualności jednostek, które podejmują inicjatywy rozwoju i działania w tym kierunku, zaangażowania społeczności lokalnych w proces rozwoju poprzez zainteresowanie miejscowej ludności tym rozwojem (społeczność lokalna musi widzieć sens podejmowanych działań i ogólnospołeczne korzyści).

Twierdzi on, że w dobrze zaplanowanym, skoordynowanym i sprawnie zrealizowanym rozwoju lokalnym upatruje się bardzo istotny czynnik kształtowania oblicza lokalnego terytorialnego systemu społecznego i pomyślności mieszkańców.

Jak pisze L.Patrzałek, realizacja celów rozwoju społeczno-gospodarczego może odbywać się w dwojaki sposób:

- 1) przy użyciu narzędzi oddziaływania bezpośredniego – czyli działań własnych i bezpośrednich (przedsięwzięcia inwestycyjne samorządu), wywierających wpływ na zmianę niemal wszystkich struktur gospodarczych i społecznych układu lokalnego,
- 2) przy użyciu narzędzi oddziaływania pośredniego – czyli działań o charakterze pośrednim inicjujących, planistycznych, wspomagających, sterujących, koordynujących i kontrolnych w całym systemie gospodarki lokalnej.

W praktyce trudno jest określić ważność poszczególnych narzędzi i ich rolę, jaką odgrywają w rozwoju lokalny. W przeprowadzonych badaniach uwagę koncentruję jednak na narzędziach oddziaływania bezpośredniego. To one są dość często stosowane przez samorządy, w celu oddziaływania na rozwój społeczno-gospodarczy. Szczególną rolę wśród tych narzędzi przypisuje się inwestycjom.

---

<sup>13</sup> Myna A.: *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*, „Samorząd Terytorialny” 1998, nr 11.

<sup>14</sup> Parysek J.J.: *Podstawy gospodarki lokalnej*. Wyd. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań 2001, s.50.

## Inwestycje a rozwój lokalny

Racjonalne inwestycje zapewniają zarówno sprawne funkcjonowanie, jak i rozwój gmin. Jedną z dyskusyjnych kwestii, jest samo rozumienie pojęcia inwestycji w teorii i praktyce gospodarczej. Należy podkreślić, że trwają dyskusje naukowe nad definicjami z obszaru inwestycji łącznie z inwestycjami samorządowymi. W literaturze stosuje się różne jej ujęcia i interpretacje<sup>15</sup>. Wielu specjalistów<sup>16</sup> od problematyki samorządów terytorialnych zamiennie używa różnych określeń, np. inwestycje lokalne, inwestycje gminne, inwestycje komunalne czy inwestycje infrastrukturalne<sup>17</sup>. Oprócz tak stosowanych określeń można spotkać się również z pojęciami inwestycji samorządowych<sup>18</sup> i inwestycji publicznych<sup>19</sup>.

Brak jednoznacznie określonego pojęcia inwestycji gminnych (lokalnych itd.) może powodować trudności interpretacyjne różnych zestawień i wyników analiz. Trudność taka może dotyczyć również samego wyróżnienia inwestycji wśród wydatków samorządu terytorialnego. Należy dodać, że na terenie gminy mogą być realizowane inwestycje samorządu lokalnego oraz inwestycje innych podmiotów gospodarczych, osób prywatnych itd.

Wyjaśnienia wymagają też zagadnienia zdolności i skłonności do inwestowania. Zdolność do inwestowania pojawia się wtedy, gdy samorząd posiada wolne środki finansowe (tzn. środki, które pozostały w dyspozycji gminy po zaspokojeniu bieżących potrzeb społecznych) oraz zewnętrzne środki pozyskane do realizacji danych przedsięwzięć inwestycyjnych. Zdolność inwestycyjna gminy oznacza możliwość realizowania długookresowych inwestycji (zarówno społecznych i gospodarczych) bez potrzeby ograniczania realizacji zadań bieżących. W praktyce o zasadności realizacji inwestycji często decydują możliwości finansowe (środki własne i obce) oraz poparcie społeczne.

Skłonność do inwestowania jest głównie zagadnieniem z obszaru socjologii i psychologii może m.in. wynikać z cech charakteru osób decydujących o programie inwestycyjnym gminy czy wsparcia politycznego. Wysoka skłonność do inwestowania może przejawiać się tym, że są wybierane do realizacji duże przedsięwzięcia inwestycyjne. Zazwyczaj są one prowadzone szerokim frontem. W sytuacji braku wcześniej ustalonych (w porozumieniu z mieszkańcami)

<sup>15</sup> Zob. Hermaszewski J.: *Inwestycje samorządu terytorialnego i ich znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju gminy Polkowice w latach dziewięćdziesiątych XX wieku*. Wyd. AE, Rozprawa doktorska, Wrocław 2004, s. 46-56.

<sup>16</sup> Zob.: Swianiewicz P.: *Zróżnicowanie polityk finansowych władz lokalnych*, Wyd. IBnGR, Warszawa 1996, s.137-173; Siemiński W.: *Finansowanie inwestycji gminnych a rozwój przedsiębiorczości*. [w:] *Przedsiębiorczość w gminie – stymulowanie inwestycji*, Wyd. ZCO, Warszawa-Poznań-Zielona Góra 1996, s. 53-68; Cichocki K.S.: *Finansowanie infrastruktury poprzez zaciąganie długu – poradnik LGPP*, strona www.lgpp.pl, Karpuś P, Stefański M., Żuk K.: *Strategie rozwoju gminy i restrukturyzacji usług komunalnych*, Wyd. Uniwersytet M.Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 17-74.

<sup>17</sup> Zob.: Brzozowska K.: *Inwestycje infrastrukturalne i ich specyfika*, [w:] *Inwestycje w rachunkowości*, Wyd. AE, Prace Naukowe nr 961, Wrocław 2002, s. 44-53.

<sup>18</sup> Surajska W.: *Skorzystać z doświadczeń. Rankin*, „Wspólnota” 1999, nr 4.

<sup>19</sup> Zob.: Patrzalek L.: *Funkcje ekonomiczne samorządu terytorialnego okresie transformacji systemowej w Polsce*, Wyd. AE, Wrocław 1996, s. 16; Broszkiewicz R.: *Polityka inwestycyjna*, [w:] Winiarski B. (red.): *Polityka gospodarcza*, Wyd. PWN – drugie, Warszawa 2000, s. 414.

priorytetów inwestycyjnych mogą być realizowane inwestycje nie zawsze konieczne, co na ogół sprzyja marnotrawstwu publicznych środków. Jak potwierdza praktyka - posiadając zdolność inwestycyjną – można wykazywać różną skłonność inwestycyjną (nikłą, średnią dużą, bardzo dużą).

Potrzeby zbiorowe społeczności lokalnej<sup>20</sup> bywają określane szczegółowiej jako: egzystencjalne, rezydencjalne, kulturalne, społeczne, rozwojowe. Stanowią one szeroki zakres możliwości ich zaspokajania. Potrzeby te mogą być zarówno podstawowe, jak również wyższego rzędu. Warunkiem osiągnięcia optymalnego rozwoju lokalnego jest równomierne zaspokajanie różnych potrzeb lokalnej społeczności w krótkookresowej i w dłuższej perspektywie czasu. Racjonalne inwestycje lokalne kreują rozwój społeczno-gospodarczy (ekorozwój) gminy w długim i krótkim okresie. Przyjęto, że inwestycje służące budowie i rozbudowie lokalnej infrastruktury technicznej i społecznej powinny być podstawowym czynnikiem wzrostu wartości majątku gminy; w teorii i praktyce - wielkość wydatków (nakładów) inwestycyjnych oraz efektów rzeczowych uzyskanych z inwestycji bywają zaliczane do podstawowych mierników rozwoju społeczno-gospodarczego gminy.

Uważa się, że aby koordynować działania inwestycyjne zasadnym wydaje się konieczność formułowania polityki inwestycyjnej gminy. Do określenia istoty polityki inwestycyjnej gminy posłużono się określeniem polityki inwestycyjnej w przedsiębiorstwie przemysłowym zaproponowaną przez H.Towarnicką<sup>21</sup>. Odnosząc tamtą definicję do jednostek samorządu terytorialnego (w szczególności gminy), to polityką inwestycyjną gminy można nazywać wszelką aktywność władz samorządowych (mieszczącą się w planach budżetowych, jak również wychodzącą poza horyzont czasowy budżetu rocznego), mającą na celu identyfikację potrzeb gminy w zakresie infrastruktury społecznej i technicznej, jak również zmierzającą do zaspokajania potrzeb społeczności lokalnej w krótkiej i dłuższej perspektywie czasu. Przez potrzeby gminy rozumie się wykonywanie zadań publicznych, w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. Potrzeby publiczne mogą być zaspokajane w pełnym lub ograniczonym stopniu, co zależy od warunków finansowych, rzeczowych, wykonawczych i projektowych inwestycji.

## **Wnioski**

Reasumując rozważania na temat rozwoju lokalnego i inwestycji należy stwierdzić, że konieczne staje się, aby inwestycje samorządowe stanowiły jeden z środków realizacji polityki inwestycyjnej gminy służącej rozwojowi lokalnemu. Bez inwestowania nie jest

---

<sup>20</sup> Parysek J.J.: *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wyd. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań 2001, s. 41.

<sup>21</sup> Zob. Towarnicka H.: *Strategie i taktyki polskich przedsiębiorstw w warunkach zmian systemowych*, Wyd. AE, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 564. Monografie i Opracowania nr 81, Wrocław 1991, s. 46.

możliwe sprawne funkcjonowanie nowoczesnych gospodarek w dłuższym okresie czasu. Najczęściej bywa ono głównym czynnikiem rozwoju, a prowadzenie polityki inwestycyjnej staje się koniecznością współczesnych gospodarek, organizacji i przedsiębiorstw.

#### Bibliografia

- Adamczyk J.: *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Kraków 2001.
- Borys T.: *Wskaźniki ekorozwoju*. [w:] T.Borys (red.): *Ekonomia i Środowisko*, Białystok 1999.
- Brol R.: *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego*. [w:] Obrębalski M. (red.): *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Wyd. AE, Wrocław 1996.
- Brol R.: *Zarządzanie rozwojem lokalnym. Definicje, cele, zasady i procedury*, [w:] Brol R.R. (red.): *Zarządzanie rozwojem lokalnym. Studium przypadków*, Wyd. AE, Wrocław 1998.
- Broszkiewicz R.: *Polityka inwestycyjna*, [w:] Winiarski B. (red.): *Polityka gospodarcza*, Wyd. PWN – drugie, Warszawa 2000.
- Brzozowska K.: *Inwestycje infrastrukturalne i ich specyfika*, [w:] *Inwestycje w rachunkowości*, Wyd. AE, Prace Naukowe nr 961, Wrocław 2002.
- Budner W.: *Lokalizacje przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Wyd. AE, Poznań 2003.
- Cichocki K.S.: *Finansowanie infrastruktury poprzez zaciąganie długu – poradnik LGPP*, strona [www.lgpp.pl](http://www.lgpp.pl).
- Hermaszewski J.: *Inwestycje samorządu terytorialnego i ich znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju gminy Polkowice w latach dziewięćdziesiątych XX wieku*. Wyd. AE, Rozprawa doktorska, Wrocław 2004.
- Karpuś P, Stefański M., Żuk K.: *Strategie rozwoju gminy i restrukturyzacji usług komunalnych*, Wyd. Uniwersytet M.Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996.
- Myna A.: *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*, „Samorząd Terytorialny” 1998, nr 11.
- Trojanek M.: *Oddziaływanie władzy lokalnej na efektywność przedsięwzięć inwestycyjnych*. Wyd. AE, Zeszyty Naukowe nr 137, seria II, Prace Habilitacyjne, Poznań 1994.
- Parysek J.J.: *Podstawy gospodarki lokalnej*. Wyd. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań 2001.
- Parysek J.J.: *Rola samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym*. [w:] Parysek J.J. *Rozwój lokalny: zagospodarowanie przestrzenne i nisze atrakcyjności gospodarczej*, Wyd. KPZK PAN, Warszawa 1995.

- Patrzalek L.: *Funkcje ekonomiczne samorządu terytorialnego okresie transformacji systemowej w Polsce*, Wyd. AE, Wrocław 1996.
- Pęski W.: *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Wyd. Arkady, Warszawa 1999.
- Purgat A., Reszel R.: *Zarządzanie gminą w teorii i praktyce. Poradnik*, Wyd.: Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa-Poznań-Zielona Góra 1997.
- Siemiński W.: *Finansowanie inwestycji gminnych a rozwój przedsiębiorczości*. [w:] *Przedsiębiorczość w gminie – stymulowanie inwestycji*, Wyd. ZCO, Warszawa-Poznań-Zielona Góra 1996.
- Surajska W.: *Skorzystać z doświadczeń. Ranking*, „Wspólnota” 1999, nr 4.
- Swianiewicz P.: *Zróżnicowanie polityk finansowych władz lokalnych*, Wyd. IBnGR, Warszawa 1996.
- Towarnicka H.: *Strategie i taktyki polskich przedsiębiorstw w warunkach zmian systemowych*, Wyd. AE, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 564. Monografie i Opracowania nr 81, Wrocław 1991.
- Warda J., Kłosowski W.: *Wdrażanie lokalnych projektów rozwojowych. Jak radzić sobie z konfliktem*, „Rozwój Regionalny” 2001, nr 2-3.