

# MOŻLIWOŚCI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU ROLNICTWA I OBSZARÓW WIEJSKICH W WOJ. PODLASKIM

Barbara ROSZKOWSKA-MĄDRA<sup>1</sup>

## 1. Wstęp

Pojęcie **rozwoju zrównoważonego** odnosi się do wszystkich dziedzin działalności człowieka, związanych ze środowiskiem naturalnym, a w szczególności do rolnictwa jako głównego dysponenta środowiska, które ze względu na swoją specyfikę szczególnie związane jest ze środowiskiem przyrodniczym i również na nie silnie oddziałuje. Realizacja idei zrównoważonego rozwoju obejmuje nie tylko jego funkcje produkcyjne, ale również pozarolnicze, w tym funkcje społeczne, realizowane na obszarach wiejskich [Fotyła 2000].

W Polsce **zrównoważony rozwój** określa się także jako trwały rozwój i ekorozwój. Termin ten po raz pierwszy pojawił się w 1987 roku w Raporcie Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ. W dokumencie tym uznano, że jest to: *rozwój, który zaspokaja obecne potrzeby bez narażania przyszłych pokoleń na ograniczenia w zaspokajaniu ich własnych potrzeb*. Kluczowym dokumentem programowym, który przedstawia sposób opracowania i wdrażania programów zrównoważonego rozwoju do praktyki gospodarczej jest Agenda 21. Dokument ten został przyjęty na Konferencji „Środowisko i Rozwój” w Rio de Janerio w 1992 roku.

Unia Europejska uznała trwałość rozwoju gospodarczego za jeden ze swoich celów w traktacie Amsterdamskim z 1997 roku, natomiast strategia trwałego rozwoju została przyjęta na szczycie w Goteborgu w 2001 roku [Wieliczko 2006 s. 80]. Od roku 2004 Polska stała się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej, w związku z tym, ma w pełni możliwości korzystania z instrumentów pełniących istotne znaczenie w rozwoju zrównoważonym.

Celem pracy jest:

- przedstawienie istoty i znaczenia zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do rolnictwa i obszarów wiejskich;
- wskazanie kierunków i aktywności woj. podlaskiego w realizacji zrównoważonego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich.

---

<sup>1</sup> Dr Barbara Roszkowska-Mądra – Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku.

## 2. Znaczenie zrównoważonego rozwoju dla rolnictwa i obszarów wiejskich

Przegląd literatury krajowej i zagranicznej dowodzi istnienia bogactwa definicyjnego i interpretacyjnego pojęcia **rozwój zrównoważony** (ang. *sustainable development*). Według Kozaka, rozwój zrównoważony: *jest to taki przebieg nieuchronnego rozwoju gospodarczego, który nie naruszałby w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, nie doprowadziłby do degradacji biosfery, który godziłby prawa przyrody, ekonomiki i kultury* [Kozak 1999].

Piontek, po przeanalizowaniu wielu definicji zrównoważonego rozwoju, stwierdziła, że jest to rozwój oparty na właściwie ukształtowanych strukturach, których składową jest środowisko przyrodnicze, a kryterium integrującym – poprawnie zdefiniowana jakość życia [Czyżewski, Henisz-Matuszczak 2007 s. 41 – 54].

Rozwój zrównoważony jest koncepcją integracji celów ekologicznych, społecznych i gospodarczych w polityce państwa. Borys uważa, że może być on realizowany pod warunkiem zintegrowanego przenikania wzajemnie czterech polityk: ekonomicznej, ekologicznej, społecznej i przestrzennej oraz systemu zarządzania [Borys 1999 s. 94 – 95]. Podobnie postrzega go Fiedor, jako zbiór łądów: przyrodniczego, społeczno-demograficznego, ekonomicznego i przestrzennego [Fiedor, Beck 2002 s. 231] i Wilkin uznając, że polega on na jednoczesnym uwzględnianiu ekonomicznych, społecznych i ekologicznych aspektów rozwoju oraz godzeniu interesów obecnych i przyszłych pokoleń [Wilkin 2003 s. 50 – 73].

Zapewnienie trwałego rozwoju wymaga przestrzegania trzech podstawowych zasad, do których Ziółkowski zalicza [Ziółkowski 2005 s. 84 – 85]:

- **zasadę równowagi** – dostosowania poziomu wykorzystania zasobów do ich dostępności;
- **zasadę efektywności** – maksymalizowania efektywności wykorzystania zasobów;
- **zasadę zapewnienia wzajemnych korzyści** – uzyskania pozytywnych efektów działalności gospodarczej przez współpracujące ze sobą strony na danym obszarze.

W koncepcji zrównoważonego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich Woś i Zegar [Woś, Zegar 2002 s. 51] wyróżniają cztery kierunki rozwoju, a mianowicie:

- ochronę obszarów wiejskich, w tym krajobrazu wiejskiego, różnorodności biologicznej i przeciwdziałanie erozji gleb;
- trwałą i zrównoważony rozwój rolnictwa;
- ochronę wody, gleby i powietrza przed zanieczyszczeniami pochodzenia rolniczego;
- zachowanie ostrożności przy rozwoju biotechnologii i inżynierii genetycznej.

Rolnictwo zrównoważone jest alternatywą w stosunku do intensywnego rolnictwa, w którym podstawowe znaczenie mają wysokie nakłady środków produkcji, głównie pochodzenia pozarolniczego, prowadzące do maksymalizacji produktywności rolniczej i prowadzące jednocześnie, przy ich nieracjonalnym sto-

sowaniu, do zanieczyszczenia i degradacji środowiska naturalnego. Jednym z najważniejszych zadań rolnictwa zrównoważonego: *jest optymalne wykorzystanie ziemi, gwarantujące bezpieczeństwo żywnościowe oraz szeroko rozumiany rozwój teraz i w przyszłości* [Urban 2003 s. 25 – 36]. Realizacja idei zrównoważonego rozwoju na obszarach wiejskich sprzyja tworzeniu dogodnych warunków dla rolnictwa ekologicznego, wielofunkcyjnego rozwoju wsi oraz różnych form działalności pozarolniczej (turystyka, rynek usług leśnych). W konsekwencji ma to znaczący wpływ na wzmocnienie kondycji ekonomicznej gospodarstw rolnych, wzrostu konkurencyjności sektora rolnego oraz polepszenie jakości życia na obszarach wiejskich. Ponadto, ma również wpływ na zachowanie tradycyjnego krajobrazu oraz utrwalanie i promocję zrównoważonych systemów produkcyjnych, uwzględniających wymogi środowiska [Roszkowska-Mądra 2007 s. 347 – 362].

Koncepcja zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich (ang. *Sustainable Agriculture and Rural Development*) proponuje takie zarządzanie wykorzystaniem zasobów naturalnych oraz takie rozwiązania technologiczne i instytucjonalne, które będą gwarantować zaspokojenie obecnych i przyszłych pokoleń. Cele SARD, określone na konferencji FAO w 1991 roku w Holandii, dotyczą w szczególności: zachowania bezpieczeństwa żywnościowego, zachowania zasobów naturalnych i ochrony środowiska oraz zapewnienia zatrudnienia i eliminowanie ubóstwa wśród ludności wiejskiej. Działania te wymagają jednak uruchomienia efektywnych działań stymulujących i podtrzymujących zrównoważony rozwój.

Do głównych narzędzi polityki państwa, stymulujących zrównoważony rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich, Woś zalicza [Woś 2001 s. 181 – 184]:

- interwencjonizm państwa pozwalający na pełne wykorzystanie wytworzonej w rolnictwie wartości dodanej;
- preferowanie dualnego modelu rozwoju rolnictwa;
- wykorzystanie tak zwanej „renty niedorozwoju” jako szansy realizacji rozwoju zrównoważonego.

### 3. Wspieranie zrównoważonego rozwoju w woj. podlaskim

Integracja Polski z UE sprawiła, że została ona objęta, podobnie jak inni członkowie UE, instrumentami wspierającymi zrównoważony rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich. Programy te w dużej mierze są finansowane z budżetu UE. W latach 2004 – 2006 dotyczyło to dwóch programów operacyjnych, przygotowanych przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi i współfinansowanych przez Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnych (EFOiGR), tj. Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich i Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwoju obszarów wiejskich” (SPO).

**Tabela 1.** Liczba złożonych wniosków przez rolników o przyznanie wsparcia finansowego w ramach PROW w latach 2004-2006

Wyszczególnienie	Województwo podlaskie	Polska	Województwo podlaskie jako % kraju
Wspieranie działalności rolniczej na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW)	193 699	2 055 038	9,43
Wspieranie przedsięwzięć rolno-środowiskowych i poprawy dobrostanu zwierząt	7 665	141 634	5,41
Zalesianie gruntów rolnych	1 384	19 351	7,15
Renty strukturalne	4 621	56 182	8,23
Dostosowanie gospodarstw rolnych do standardów UE	6 044	73 301	8,25
Wspieranie gospodarstw niskotowarowych	8 515	172 302	4,94

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ARiMR.

W latach 2004 – 2006 w woj. podlaskim złożono 4 621 wniosków o renty strukturalne, czyli ponad 8% ogółu wniosków złożonych na ten cel w Polsce, co daje województwu podlaskiemu 5. pozycję w rankingu wszystkich województw w kraju. Na wspieranie działalności rolniczej na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW) złożonych zostało 193 699 wniosków, co daje 4. lokatę w kraju. W ramach wspierania przedsięwzięć rolnośrodowiskowych i poprawy dobrostanu zwierząt złożono 7 665 wniosków, co lokuje województwo podlaskie na dalekiej 11. pozycji w kraju. Na zalesienie gruntów rolnych złożono 1 384 wnioski, co daje 5. pozycję na tle pozostałych województw w Polsce. Na wsparcie gospodarstw niskotowarowych wpłynęło 8 515 wniosków, co daje 8. lokatę w kraju. Natomiast na dostosowanie gospodarstw rolnych do standardów UE skierowano 6 044 wnioski, co sytuuje województwo podlaskie na 4. pozycji w stosunku do pozostałych województw.

W połowie 2004 roku uruchomiono Sektorowy Program Operacyjny „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich, 2004 – 2006” realizowany ze środków Sekcji Orientacji Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej (EFOiGR). Rozwój zrównoważony obszarów wiejskich wspierany był poprzez:

- Działanie 2.1. „Przywracanie potencjału produkcji leśnej zniszczonego naturalną katastrofą i/lub pożarem oraz wprowadzenie odpowiednich instrumentów zapobiegawczych”;
- Działanie 2.4. „Różnicowanie działalności rolniczej i zblizonej do rolnictwa w celu zapewnienia różnorodności działań lub alternatywnych źródeł dochodów”;

- Działanie 2.6. „Rozwój i ulepszanie infrastruktury technicznej związanej z rolnictwem”.

W województwie podlaskim złożono 480 wniosków na Działanie 2.4., co stanowiło 4,8% ogółu złożonych wniosków, natomiast na Działanie 2.6. wpłynęło 548 wniosków i zrealizowano płatności na kwotę ponad 13 mln zł, co oznacza, że województwo podlaskie wykorzystało zaledwie 8% płatności zrealizowanych w kraju.

Kształt Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2007-2013 został określony poprzez porozumienie zawarte przez ministrów rolnictwa krajów UE-15 w Luksemburgu (26.06.2003 roku) oraz Rady UE z dnia 22.04.2004 roku. Podstawę rozwoju zrównoważonego obszarów wiejskich w latach 2007-2013 stanowi Rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005 z dnia 20.09.2005r. w sprawie wspierania rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW). Fundusz ten działać będzie w państwach członkowskich poprzez programy rozwoju obszarów wiejskich.

Znaczący wpływ na kształtowanie się konkretnych działań w krajowych<sup>2</sup> programach rozwoju obszarów wiejskich miały zdarzenia i procesy zachodzące w ostatnich latach w Unii Europejskiej. Do wydarzeń tych należy chociażby zaliczyć [Strategia rozwoju obszarów...2005]:

- ustalenia Rady Europejskiej: z Lizbony (marzec 2000 r.) wskazujące na potrzebę uczynienia gospodarki UE bardziej konkurencyjną i dynamiczną, opartą na wiedzy, oraz zapewnienie przyspieszonego i trwałego rozwoju;
- przyjęcie strategii zrównoważonego rozwoju w Göteborgu (czerwiec 2001 r.), wzbogacającą Agendę Lizbońską o kwestie związane z ochroną zasobów środowiska naturalnego, jakością żywności i polityką społeczną;
- wnioski z konferencji w Salzburgu (listopad 2003 r.) podkreślającej gospodarcze, społeczne i środowiskowe aspekty rozwoju zrównoważonego;
- działania związane z realizacją Europejskiej Sieci Ekologicznej Obszarów Chronionych Natura 2000;
- reformy pierwszego filara WPR w latach 2003 i 2004;
- propozycje dotyczące nowej perspektywy finansowej na lata 2007 – 2013 (luty 2004 r.).

Szczególne znaczenie w stymulowaniu zrównoważonego rozwoju mają działania zawarte w drugiej osi priorytetowej PROW „Poprawa środowiska naturalnego i obszarów wiejskich” oraz trzeciej, w której realizowane działania służą podnoszeniu jakości życia na obszarach wiejskich i różnicowaniu gospodarki wiejskiej. Realizacja działań zawartych w osi pierwszej, również sprzyja realizacji idei zrównoważonego rozwoju.

Na realizację idei zrównoważonego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w latach 2007 – 2013 przyczyniają się takie działania, jak: wspieranie obszarów

<sup>2</sup> Poszczególne państwa członkowskie UE przygotowują jeden krajowy program rozwoju obszarów wiejskich lub dla każdego regionu odrębny program rozwoju obszarów wiejskich.

ONW, różnicowanie aktywności gospodarczych w kierunku działalności nierolniczych. Szczególne znaczenie dla zrównoważonego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich będzie miał wielofunkcyjny rozwój, który może być realizowany przez tworzenie i realizowanie pozaprodukcyjnych funkcji w rolnictwie i pozarolniczych funkcji na obszarach wiejskich.

**Tabela 2.** Liczba złożonych wniosków przez rolników o przyznanie wsparcia finansowego w roku 2007, w ramach PROW 2007-2013

Wyszczególnienie	Województwo podlaskie	Polska	Województwo podlaskie jako % kraju
Renty strukturalne	545	8 882	6,14
Wspieranie działalności rolniczej na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW)	70 756	756 169	9,36
Zalesianie gruntów rolnych	117	2 666	4,38
Grupy producenckie	-	108	-
Modernizacja gospodarstw rolnych	1 537	18 394	8,36
Program rolnośrodowiskowy (płatności rolnośrodowiskowe)	635	6 449	9,85

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ARiMR.

W ramach PROW 2007 – 2013 w roku 2007 w województwie podlaskim złożono 545 wniosków o renty strukturalne, czyli nieco ponad 6% ogółu wniosków złożonych na ten cel w Polsce, co daje województwu podlaskiemu 7. pozycję w rankingu wszystkich województw w kraju. Na wspieranie działalności rolniczej na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW) złożonych zostało 70 747 wniosków, co stanowi ponad 9% ogółu złożonych w kraju wniosków i lokuje województwo podlaskie, pod względem ilości złożonych wniosków, na 4. pozycji w kraju. Na zalesienie gruntów rolnych złożono 117 wniosków, co stanowi 4,38% złożonych wniosków w kraju i daje 10. pozycję na tle pozostałych województw. Na wsparcie grup producenckich w województwie podlaskim nie wpłynął żaden wniosek. Najwięcej wniosków na ten cel złożono w województwie pomorskim (19 wniosków), wielkopolskim (16) i dolnośląskim (15). Na modernizację gospodarstw rolnych skierowano 1 537 wniosków, co sytuuje województwo podlaskie na 5. pozycji w stosunku do pozostałych województw. W ramach wspierania programów rolnośrodowiskowych złożono 635 wniosków, co stanowi 9,85% ogółu złożonych wniosków w kraju i lokuje województwo podlaskie na 5. pozycji. Program rolnośrodowiskowy, jako instrument zrównoważonego rozwoju, powstał w celu ograniczenia negatywnego wpływu rolnictwa na środowisko. Celem jego jest zachęcanie rolników do podejmowania działań na rzecz ochrony środowiska w swoim gospodarstwie rolnym [Liro 2003 s. 96 – 117].

W ramach programu rolnośrodowiskowego (druga oś priorytetowa) przewidziane jest wspieranie finansowe: rolnictwa zrównoważonego, rolnictwa ekologicznego, ekstensywnych TUZ, ochrony zagrożonych gatunków ptaków i siedlisk przyrodniczych poza obszarami NATURA 2000 i na obszarach NATURA 2000, zachowania zagrożonych zasobów genetycznych roślin i zwierząt w rolnictwie, ochrony gleb i wód oraz stref buforowych.

W województwie podlaskim od chwili uruchomienia programu rolnośrodowiskowego do 30.04.2008 r. złożono 635 wniosków, co stanowiło około 10% złożonych wniosków w kraju. Najmniej wniosków (0,91%) złożono w województwie śląskim i opolskim, a najwięcej (11,5%) w województwie świętokrzyskim, małopolskim i lubelskim (10,3%).

**Tabela 3.** Liczba pakietów realizowanych w ramach złożonych wniosków na dzień 30.04.2008 r., dotyczących programu rolnośrodowiskowego

Wyszczególnienie	Województwo podlaskie	Polska	Województwo podlaskie jako % kraju
Rolnictwo zrównoważone	63	1089	5,79
Rolnictwo ekologiczne	192	1115	17,22
Ekstensywne trwałe użytki zielone	439	3450	12,72
Ochrona zagrożonych gatunków ptaków i siedlisk przyrodniczych poza obszarami NATURA 2000	1	3	33,33
Ochrona zagrożonych gatunków ptaków i siedlisk przyrodniczych na obszarach NATURA 2000	0	0	0
Zachowanie zagrożonych zasobów genetycznych roślin w rolnictwie	4	185	2,16
Zachowanie zagrożonych zasobów genetycznych zwierząt w rolnictwie	12	246	4,88
Ochrona gleb i wód	255	3173	8,04
Strefy buforowe	0	33	0
Wnioskowana kwota wsparcia	4 358 540,23	48 861 617,68	8,92

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ARMiR.

Największa liczba pakietów realizowanych w ramach programu rolnośrodowiskowego w województwie podlaskim dotyczy: utrzymania ekstensywnych TUZ oraz ochrony gleby i wód. Złożono 192 wnioski o wsparcie rolnictwa ekologicznego, czyli ponad 17% ogółu wniosków złożonych na ten cel, co daje 2. lokatę w kraju, po województwie małopolskim. Wnioskowana kwota wsparcia na program rolnośrodowiskowy w województwie podlaskim stanowi około 9% wnioskowanego wsparcia ogółem.

#### 4. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wykazała, że zainteresowanie gospodarstw rolnych pozyskiwaniem środków finansowych, wspierających rozwój zrównoważony, charakteryzuje się silnym zróżnicowaniem regionalnym zarówno pod względem złożonych wniosków o wsparcie finansowe, jak i ich struktury według działań. Województwo podlaskie jest regionem posiadającym specyficzne uwarunkowania przyrodniczo-ekonomiczne (duża ilość obszarów prawnie chronionych, liczne unikatowe walory przyrodnicze i turystyczne, duża liczba osób związanych z rolnictwem), które dają podstawę i uzasadnienie do zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Od roku 2004 skierowano do tego regionu wiele instrumentów wspierających finansowo zrównoważony rozwój, które wzbudzają różny stopień zainteresowania wśród rolników. Stosunkowo wysokie zainteresowanie, w porównaniu do innych województw, dotyczy wsparcia rolnictwa ekologicznego i ekstensywnie użytkowanych TUZ. Ponadto, w województwie podlaskim realizowany jest jeden, łącznie z trzech pakietów w kraju, dotyczący ochrony zagrożonych gatunków ptaków i siedlisk przyrodniczych poza obszarami NATURA 2000. Wykorzystanie instrumentów wspierających zrównoważony rozwój w województwie podlaskim w stosunku do pozostałych województw jest na umiarkowanym poziomie. Powodem niezbyt dużego zainteresowania są skomplikowane i niezrozumiałe dla rolników procedury ubiegania się o wsparcie i często niemożność spełnienia przez rolników wymogów koniecznych do otrzymania i realizacji tych instrumentów (np. zasad stosowania dobrej praktyki rolniczej). Zapewnienie w pełni zrównoważonego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich jest zadaniem bardzo trudnym, wymagającym nie tylko wielkiego zaangażowania ze strony rolników, ale również ze strony wielu instytucji państwowych, samorządowych i organów decyzyjnych oraz wsparcia ze strony nauki.

#### Literatura

- Czyżewski A., Henisz-Matuszczak A. 2007 *Industrialny i społecznie zrównoważony kierunek przeobrażeń wspólnej polityki rolnej i obszarów wiejskich*, „Fragmenta Agronomica”, nr 3(95), Puławy.
- Fotyma M. 2000 *Problematyka rolnictwa zrównoważonego*, „Biuletyn Informacyjny IUNiG Puławy”, nr 15.
- Kozak Z. 1999 *O pojęciach rozwoju zrównoważonego i ekorozwoju*, [w:] *Ochrona środowiska w filozofii i teologii*, red. J.M. Dołęga, J.W. Czartoszewski, Warszawa.
- Liro A. 2003 *Program rolnośrodowiskowy jako instrument wielofunkcyjnego rozwoju wsi ekologizacji polskiego rolnictwa*, „Wieś i Rolnictwo”, nr 2 (119).
- Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych 2002*, red. B. Fiedor, Warszawa.



- Roszkowska-Mądra B. 2007 *Wdrażanie zrównoważonego rozwoju na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW)*, [w:] *Uwarunkowania i mechanizmy zrównoważonego rozwoju*, Białystok-Tallin.
- Strategia rozwoju obszarów wiejskich i rolnictwa na lata 2007 – 2013 (z elementami prognozy do 2020)* 2005, Warszawa.
- Urban S. 2003 *Rola ziemi w rolnictwie zrównoważonym a aktualne jej zasoby w Polsce*, „Acta Agraria et Silvestria”, Series Agraria, Vol.XI, Kraków.
- Wieliczko B. 2006 *Polityka Unii Europejskiej wobec obszarów wiejskich*, „Studia i Monografie”, z. 134, Warszawa.
- Wilkin J. 2003 *Kierunki i uwarunkowania wykorzystania instrumentów Wspólnej Polityki Rolnej w odniesieniu do polskiego rolnictwa i obszarów wiejskich*, „Wieś i Rolnictwo”, nr 1, Warszawa.
- Woś A. 2001 *Zasięg koniecznych zmian w polityce rolnej*, [w:] *Wizje, strategię, koncepcje*, red. L. Kolarska-Bobińska, A. Rosner, J. Wilkin, Warszawa.
- Woś A., Zegar J.S. 2002 *Rolnictwo społecznie zrównoważone*, Warszawa.
- Ziółkowski M. 2005 *Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Warszawa.