

Krystyna Moszkowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Leszek Kwieciński

Uniwersytet Wrocławski

ZARZĄDZANIE PRZEZ DELEGOWANIE UPRAWNIEN – INSTYTUCJE NIEWIĘKSZOŚCIOWE W NARODOWYCH SYSTEMACH INNOWACYJNYCH. PRZYKŁAD ROZWIĄZAŃ POLSKICH

Streszczenie: W artykule przedstawiono nowe metody zarządzania polityką innowacyjną, do których zalicza się instytucje niewiększościowe. Pokazano główne elementy wpływające na proces ich tworzenia, a także prawne regulacje dotyczące ich funkcjonowania w warunkach polskich. Na zakończenie sformułowano tezy dotyczące instytucjonalizacji polityki innowacyjnej w Polsce.

Słowa kluczowe: polityka innowacyjna, narodowy system innowacji, instytucje niewiększościowe, nowe zarządzanie publiczne.

1. Wstęp

Proces transformacji postsocjalistycznej, budowa nowego systemu politycznego i gospodarczego w Polsce, w tym także wyłanianie się specyficznych podsystemów funkcjonalnych w ich obrębie, a w końcu konsekwencje akcesji do Unii Europejskiej są grupą przesłanek, które wpływają na racjonalizację, modernizację organizacyjno-strukturalnego aspektu funkcjonowania sfery publicznej w Polsce.

Determinuje to przyjęcie do naszych rozważań perspektywy epistemologicznej w postaci instytucjonalizacji racjonalnego wyboru, zaliczanej do kręgu teorii wyboru publicznego. W analizach opartych na neoinstytucjonalnej teorii racjonalnego wyboru główną osią rozważań są zmieniające się układy sił podmiotów instytucjonalnych w procesach decyzyjnych. Obok tradycyjnych instytucji (rząd, parlament, konstytucja, sądy) zaczynają się wyłaniać w poszczególnych podsystemach funkcjonalnych nowe organizacje i instytucje – nazywane skonstruowanymi (agencje, komitety, rady), które pełnią funkcję zmiennych modyfikujących procesu decyzyjnego. Jest to proces, który J.S. Coleman nazywa racjonalną rekonstrukcją społeczeństwa. W procesie tym zmienia się znaczenie organizacji pierwotnych i skonstruowanych

na korzyść tych drugich. Nie oznacza to, że nowe podmioty zmieniają funkcję preferencji podmiotów pierwotnych, ale skłaniają je do ponownego przemyślenia strategii osiągania celów [Coleman 1993, s. 19-20].

Zachowując podejście neoinstytucjonalizmu racjonalnego wyboru, będziemy się starali pokazać, jak obecnie wygląda proces racjonalnej rekonstrukcji w obszarze polityki innowacyjnej realizowanej w Polsce, w jego aspekcie strukturalno-organizacyjnym. Określimy zatem, dlaczego w ramach systemów politycznych dochodzi do wyłaniania się podsystemów funkcjonalnych, jakie ma to konsekwencje dla zarządzania państwem i sferą publiczną, czy są w tym kontekście instytucje skonstruowane, a w przyjętej przez nas perspektywie instytucje większościowe (*non-majoritarian institutions*). Następnie postaramy się naszkicować warunki, które determinują w pozytywnym i negatywnym kontekście wyłanianie się polskiego systemu innowacyjnego, oraz ocenimy rolę polskich instytucji większościowych w tym systemie. Na zakończenie sformułujemy zalecenie odnośnie do dalszego konstruowania owych instytucji w ramach Narodowego Systemu Innowacyjnego (NSI) w Polsce.

2. Wyłanianie się podsystemów funkcjonalnych – główne przyczyny

Jak wykazują w swych pracach H. Wilke [1992], R.A. Dahl, B. Stinebrickner [2007], N. Luhmann [2007], J. Hauser [2008] i wielu innych, zachodzące procesy społeczno-polityczne determinują zjawiska autonomizowania się i dyferencjacji funkcjonalnej systemów politycznych. Oznacza to, że współczesne zarządzanie rozwojem państwa musi się dokonywać poprzez zdecentralizowane zarządzanie kontekstowe, w którym funkcjonalnie wyodrębnione podsystemy są sterowane pośrednio przez ich zmieniające się otoczenie oraz przez wykorzystywanie specyficznych dla każdego z tych systemów kodów i programów. Istotne przy tym jest, że owo funkcjonalne różnicowanie charakteryzuje się współzależnością, a nie hierarchicznością; partnerstwem i sieciowością, a nie autonomicznymi, często nie konsultowanymi ze społeczeństwem decyzjami państwa.

Odnosząc się zatem do obecnej sytuacji Polski, wśród przyczyn, które determinują wspomnianą sytuację, wyróżnić można następujące zmienne:

- procesy europeizacji [Mair 2004, s. 337-348; Sittermann 2008] i wynikające stąd konsekwencje w postaci
- konieczności włączenia się w realizację wytycznych Nowej Strategii Lizbońskiej i jej kontynuacji w postaci Strategii Europa 2020 [*Lisbon Strategy*.... 2007; *Komunikat Komisji Europejskiej*... 2010],
- przyjęcia i implementacji zasad *good governance* [*European Governance*... 2007] (dobrego zarządzania), czyli: efektywności, spójności, otwartości i odpowiedzialności ośrodków decyzyjnych oraz partycypacji społecznej i obywatelskiej,

- prowadzących do wdrożenia zasad tzw. sprawnego państwa [Schick 2008, s. 26 i n.], w którym głównymi elementami są efektywność i skuteczność mające prowadzić do
- wzrostu legitymizacji procesów decyzyjnych oraz uczestnictwa obywateli, w tym legitymizacji normatywnej (regulacje) oraz politycznej (akceptacji kierunków reform politycznych, wizji rozwoju) [Dziubka 2000, s. 25-52],
- dokonującej się przez zbieżność instytucjonalną (izomorfizm organizacji i instytucji mający charakter częściowo przymusowy) i indywidualną [Peters 2000] (mający charakter izomorfizmu dobrowolnego, behawioralnego) [Di Maggio, Powell 1983, s. 147-160] w ramach Unii Europejskiej i zapewniającej danemu państwu
- możliwość kreowania kierunków i sposobu rozwoju owych procesów europeizacji i włączenia się w kształtowanie konkurencyjności systemowej UE, uwzględniającej aspiracje i interesy własnego kraju.

Państwa narodowe uczestniczące w procesach europeizacji stoją zatem w obliczu jakościowych zmian strukturalno-organizacyjnych. Temu służy właściwe wykreowanie i ukonstytuowanie podsystemów funkcjonalnych czy też, jak pisze M. Weber, realizowanie procesu nadawania znaczeń [Weber 2002]. Ta swoista specjalizacja systemów politycznych jest szczególnie niezbędna w odniesieniu do nowych i zdywersyfikowanych podmiotowo i przedmiotowo obszarów strukturalnych. Bez wątpienia to kryterium spełnia polityka innowacyjna¹. Ze względu bowiem na zakres podmiotowy (władze publiczne różnego szczebla: UE–państwo–region, sektor badawczo-rozwojowy, instytucje otoczenia biznesu, sektor przedsiębiorstw, instytucje finansowe, partnerzy społeczni i obywatelscy), jak i przedmiotowy (techniczny, pozatechniczny), oddziaływania polityki innowacyjnej nie można sprowadzić jedynie do działań państwa. Rzecz jasna, państwo nadal pozostaje głównym „promotorem” rozwiązań prorozwojowych, ale w ich tworzeniu i wdrażaniu musi współdziałać z innymi podmiotami sfery publicznej. Przedstawiona powyżej perspektywa zyskuje dodatkowy wymiar, który pozwala na usamodzielnienie się pojęcia zarządzania publicznego, co znajduje odzwierciedlenie w identyfikowaniu i diagnozowaniu nowych form organizacyjnych funkcjonalnego systemu politycznego właśnie w formie Narodowego Systemu Innowacji (NSI). Stąd też Narodowy System Innowacji należy rozumieć jako kompleks wyodrębnionych instytucji, które wspólnie lub indywidualnie wnoszą wkład w rozwój nowej ekonomii, tzw. ekonomii wiedzy, tworząc jednocześnie otoczenie (bazę), w ramach którego rząd wraz z instytucjami większościowymi formułuje i realizuje politykę innowacyjną. Można zatem powie-

¹ Politykę innowacyjną rozumiemy tu jako nową horyzontalną politykę publiczną, w ramach której podmioty publiczne oraz prywatne działają na rzecz komercjalizacji wiedzy i technologii poprzez wspieranie firm, głównie MŚP oraz instytucji sektora badawczo-rozwojowego i otoczenia biznesu. Głównym celem takiej polityki jest legitymizowanie działań oraz ograniczenie niesprawności państwa i rynku, co w efekcie ma wpływać korzystnie na rozwój społeczno-gospodarczy.

dzieć, że NSI jest elementem instytucjonalnym w realizowanej przez dane państwo polityce innowacyjnej.

Uwzględniając taką optykę NSI i odnosząc ją do instytucjonalizmu racjonalnego wyboru, możemy postawić tezę, że mamy do czynienia z sytuacją, w której każdy uczestnik tego systemu powinien być „wygrany”, a więc zrywamy z optimum Pareto czy koncepcją równowagi systemu, tzw. równowagą Nasha [Wilkin 2005, s. 15]. Podmioty publiczne bowiem zyskują, gdyż otrzymują od podmiotów prywatnych zasoby wiedzy, kapitału (od finansowego przez ludzki do społecznego), legitymizację i partycypację, a zatem i dzielą się odpowiedzialnością za realizację celów tej polityki publicznej. Z drugiej strony podmioty prywatne uzyskują wpływ na kształtowanie agendy polityki innowacyjnej. Zakres tego wpływu będzie w dużej mierze decydował o udziale podmiotów niepublicznych w kształtowaniu i realizacji polityki innowacyjnej państwa. Ten zakres, według nas, kształtowany jest przez trzy czynniki:

1. Zdolność podmiotów niepublicznych do jednostronnego narzucania decyzji – władztwa w obrębie ściśle delegowanych zadań.
2. Zdolność przekształcenia porozumień między zainteresowanymi w decyzje formalne.
3. Zdolność kompetentnego udziału obywateli, w tym przypadku przedstawicieli biznesu i świata nauki, w odniesieniu do podejmowanych decyzji.

Te trzy czynniki, choć nie przesądzają, to jednak determinują możliwość tworzenia instytucji niewiększościowych, czyli instytucji zarządzania rozproszonego, które są instytucjami sfery publicznej o hybrydalnym, quasi-rządowym charakterze. Przyjmują one różne formy prawne: agencje, komitety, rady, autonomiczne podmioty zarządzające, fundusze itp. Od podmiotów gospodarczych odróżnia je to, że nie są nastawione na zysk ekonomiczny, choć racjonalizują ekonomicznie swoje działania [Szczerski 2005, s. 41-42; Thatcher, Stone Sweet 2002, s. 1-22], np. w formie dywersyfikacji źródeł dochodu, który jest następnie przeznaczany na działalność statutową.

Efektywność i miejsce w podsystemie funkcjonalnym tych instytucji wyznaczone są poprzez identyfikację trzech elementów:

- struktury zarządzania – powoływanie i struktura odpowiedzialności,
- metody zarządzania – zasady zarządzania w sferze zasobów finansowych i ludzkich,
- autonomii decyzyjnej – zakres samodzielności: model kontraktowy, model wynikowy, model długofalowy.

3. Instytucjonalno-prawne regulacje w polskiej polityce innowacyjnej – rola instytucji niewiększościowych

Odnosząc się do zaproponowanych powyżej kryteriów niezależności, a zatem i określenia zakresu samodzielnego wpływu tych instytucji na politykę innowacyjną w Polsce, chcielibyśmy przedstawić instytucjonalno-prawne rozwiązania odnoszące

się do czterech organizacji, mających *de iure* wpływ na tę politykę w warunkach polskich. Do organizacji tych zaliczamy działające obecnie: Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR) oraz będące na etapie powstawania Agencję Badań Poznawczych (ABN) i Narodowe Centrum Nauki (NCN). Celem określenia kryteriów niezależności instytucji regulacyjnych, a zatem zdefiniowania ich miejsca w polskim NSI, utworzone organizacje włączone w realizację zadań polskiej polityki innowacyjnej scharakteryzujemy, odwołując się do kwantyfikacji przedstawionej w tab. 1.

Przechodząc do analizy roli instytucji niewiększościowych w polskim NSI, można sformułować kilka syntetycznych wniosków:

1. Żadna z instytucji nie ma zakorzenienia konstytucyjnego, są to podmioty tworzone na podstawie odrębnych ustaw.

2. Stąd wynika druga przesłanka, że są to urzędy odrębne wobec ministerstw i Kancelarii Premiera i w zasadzie na tym kończy się ich tzw. wystarczająca legitymacja zarządcza.

3. Ich podmiotowość jest osłabiona trybem mianowania zarządczego (tj. w wyniku konkursu powołuje te osoby minister), przy czym niekorzystnym czynnikiem są subiektywne kryteria odwołania dyrektorów i członków rad tych instytucji, a także praktyczny brak przedstawicieli biznesu i zdominowanie tych ciał przez środowiska naukowe i pracowników administracji publicznej. Wyjątek stanowi tu skład Rady NCBiR, w której zasiada 10 przedstawicieli środowisk biznesowych.

4. Kolejną, w naszym przekonaniu znamioną, przesłanką osłabiającą samodzielność tych instytucji są źródła finansowania. Wszystkie te podmioty są finansowane bezpośrednio z budżetu państwa i nadzorowane przez właściwego ministra i jednocześnie *de iure* nie mają wpisanych możliwości uzyskiwania innych źródeł dochodów, jak np. sprzedaż licencji, patentów, *know-how*, pozyskiwania środków z biznesu na swą statutową działalność.

Należy oczywiście w tym miejscu zadać pytanie o przyczyny i konsekwencje przyjęcia takiego modelu instytucjonalno-prawnego w polskim NSI. Wśród potencjalnych przyczyn tych rozwiązań wyróżnić można:

1. Widoczny syndrom tzw. miękkiego państwa, działającego w ramach starych układów resortowo-korporacyjnych (stał dominacją przedstawicieli nauki we wszystkich tych instytucjach), co powoduje, że państwo ma niską zdolność do reform (innowacji organizacyjno-instytucjonalnych), a w tworzeniu nowych instytucji dominują dwa procesy: centralizm i korporacjonizm (jest to związane ze zjawiskiem renty regulacji lub przechwycenia regulacji) [Hauser 2007, s. 62 i n.].

2. Syndrom ten jest wzmacniany przez brak zakorzenienia aksjonormatywnego tworzonych instytucji. Instytucje nie powinny bazować jedynie na aspekcie racjonalności, bo racjonalność nie zawsze jest rozumna, jak pisze A. Giddens [1979], a zatem nie zawsze prowadzi do pozytywnych efektów społecznych, które mają decydujące znaczenie dla uczestnictwa obywateli w ramach danej polityki publicznej, a w konsekwencji jej legitymizacji.

Tabela 1. Wymiary niezależności instytucji niewiększościowych w ramach polskiego NSI

Wymiar	Parametr	Wpływ na stopień niezależności	Instytucje niewiększościowe w polskim NSI
Prawny	Umocowanie konstytucyjne	XXX	brak
	Umocowanie ustawowe	XX	PARP, NCBiR, NCN, ABP
	Umocowanie rozporządzeniem	X	brak
Organizacyjny	Urząd regulacyjny częścią kancelarii premiera	X	nie
	Urząd regulacyjny częścią ministerstw	XX	nie
	Urząd organizacyjny odrębny	XXX	PARP, NCBiR, NCN, ABP
Kadrowy	Tryb mianowania zarządzającego	X	PARP, NCBiR, NCN, ABP
	Długość kadencji	XX	dyrektorzy NCBiR, NCN i prezes PARP – 4lata; dyrektor ABP – 3 lata
	Możliwość ponownego kandydowania	XX	tak, wszystkie
	Praktyczny brak możliwości odwołania	XXX	istnieje, przyczyny: naruszenie zasad rzetelności, celowości działań, utrata nieposzlakowanej opinii; zależne od decyzji ministra zwierzchniego
	Udział przedstawicieli sektora biznesu	XXX	brak, oprócz 10 członków rady NCBiR
Finansowy	Udział przedstawicieli sektora B+R	XX	PARP, NCBiR, NCN, ABP
	Finansowanie z budżetu	X	PARP, NCBiR, NCN, ABP
	Finansowanie z wpływów własnych	XXX	brak

XXX – bardzo silny, XX – wystarczający, X – słaby.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ustawy z dnia 15 czerwca 2007 r. o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, ustawy z dnia 9 listopada 2000 r. z późn. zm. o Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, projektów ustaw skierowanych do Sejmu RP o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju (druk nr 1636 z 6.01.2009), Narodowym Centrum Nauki (druk nr 1588 z 6.01.2009) oraz Agencji Badań Poznawczych (druk nr 253 z 5.12.2007); [Surdej 2006, s. 133].

3. Powoduje to, że tzw. potencjał państwa (*state capacity*)² do efektywnego zarządzania jest bardzo niski, co potwierdzają prace D. Kaufmanna, A. Kraaya i M. Mastruzziego [2003], w których Polska jest lokowana na 25 miejscu w Europie (wyprzedza jedynie Bułgarię i Rumunię).

4. Słabość kadrowa i finansowa instytucji większościowych związana jest z kolei z konsekwencjami płynącymi z tezy o kompetentnym udziale obywateli, którą w omawianym przypadku można odnieść do posiadania przez przedstawicieli biznesu odpowiednich kwalifikacji. O słabości takiego kompetentnego udziału polskiego biznesu w systemowym zarządzaniu polityką publiczną świadczy np. pochodzenie ludowe oraz nomenklaturowa ścieżka wejścia do tego sektora z początku lat dziewięćdziesiątych, która zdominowała inne warianty, jak np. *self-made man* [Moszkowicz 2000, s. 101-102]. Potwierdzają to wyniki badań z pierwszej połowy lat dziewięćdziesiątych, w świetle których w 1993 r. aż 40,7% elity gospodarczej należało do partyjnej elity politycznej, biurokratycznej i technokratycznej z roku 1988 [Wnuk-Lipiński 1996, s. 174-178]. Wymienić należy także wciąż niskie zaangażowanie polskich firm w rozwój zasad społecznej odpowiedzialności biznesu [Filek 2008, s. 61-75], niską lub średnią socjalizację społeczną elit gospodarczych, przejawiającą się niechęcią do aktywności społecznej [Matusiak 2009, s. 28].

5. Należy też wspomnieć o głównych problemach polskiej sfery B+R, tj. strukturze zatrudnienia kadry badawczej w Polsce, która w zaledwie 8% podejmuje działalność w sektorze przedsiębiorstw czy w zakresie współpracy przedsiębiorstw z uczelniami, który w latach 2006-2007 był w Polsce stosunkowo niewielki. Współpracę taką deklarowało jedynie 46% podmiotów, podczas gdy w analogicznym okresie w Finlandii czy Szwecji, a więc w krajach uznawanych za liderów innowacyjności, kooperację ze względu na działalność B+R podejmowało blisko 80% badanych przedsiębiorstw. Kolejną kwestią są problemy z dostosowaniem szkół wyższych do potrzeb regionalnego otoczenia [*European Innovation Scoreboard 2006...*]. To tylko niektóre z wielu przyczyn słabości tego sektora.

Jakie zatem mogą być konsekwencje dla polskiej polityki innowacyjnej na najbliższe lata? Otóż, po pierwsze, odnosząc się tylko do aspektu konstruowania sprawnego systemu instytucjonalnego, wydaje się, że w dalszym ciągu Polska jest skazana na budowanie linearnego modelu innowacyjnego typu *technology push*, w którym wiodącą rolę grają urzędnicy i naukowcy (zob. wymiar kadrowy i finansowy polskich instytucji większościowych). Po drugie, wprowadzanie tych nowych instytucji do polskiej praktyki innowacyjnej wiąże się z trzema ograniczeniami: dziedzictwem postsocjalistycznym, silną hierarchicznością struktur i niechęcią decydentów do wdrażania nowych metod zarządzania, co powoduje, że mamy do czynienia ze słabymi wskaźnikami konkurencyjności międzynarodowej Polski, wyrażającymi się w do-

² Wskaźniki potencjału państwa stosowane przez Bank Światowy uwzględniają m.in. jakość instytucji publicznych, stopień ich niezależności od presji politycznej, a także jakość formułowania i wdrażania polityki oraz wiarygodność rządu.

rocznych badaniach *World Economic Forum* czy *Scorebord of Innovation Index*³, które lokują nasz kraj w okolicach 23-25 miejsca wśród państw UE. Jest to zatem paradoks podwójnej słabości, jak pisze T. Börzel, polegający na tym, że słabe państwo, nieposiadające zasobów i zdolności zarządczych, stoi w obliczu zwiększenia swojej konkurencyjności systemowej i dlatego też powinno się wspierać partnerstwem z podmiotami niepublicznymi, które z kolei nie dysponują *de iure* (prawno-ustawowymi) i *de facto* (niski poziom socjalizacji, kapitału ludzkiego, zaangażowania instytucjonalnego) zdolnościami i zasobami, aby odgrywać rolę wiarygodnych partnerów [Börzel 2009, s. 69-95].

Reasumując, należy zauważyć, że niska konkurencyjność (innowacyjność) makroekonomiczna polskiej gospodarki jest negatywnie wzmocniana przez niską konkurencyjność systemowo-instytucjonalną, na którą składają się m.in.: podział kompetencji między instytucjami, poziom interwencji państwa w kwestie gospodarcze, poziom decentralizacji decyzji i biurokracji instytucji, jakość, szybkość, efektywność i przejrzystość działań rządu, tworzenie nowych ram prawnych dla funkcjonowania biznesu, kształtowanie polityki innowacyjnej itp. [Dołęgowski 2004, s. 60]. Wszystko to powoduje, że realizacja celów Nowej Strategii Lizbońskiej czy Strategii Europa 2020 oraz wdrażanie celów i narzędzi polityki innowacyjnej w Polsce wydają się mało realne do przeprowadzenia, co może spychać nasz kraj w kierunku peryferii w dobie kreowania nowoczesnego rozwoju społeczno-gospodarczego w UE.

Literatura

- Börzel T.A., *Nowe metody zarządzania a rozszerzenie Unii Europejskiej – paradoks podwójnej słabości*, [w:] L. Kolarska-Bobińska (red.), *Nowe metody zarządzania w państwach Unii Europejskiej*, ISP, Warszawa 2009.
- Coleman J.S., *Racjonalna rekonstrukcja społeczeństwa*, „Studia Socjologiczne” 1993, nr 1.
- Dahl R.A., Stinebrickner B., *Współczesna analiza polityczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Di Maggio P.J., Powell W.W., *The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, vol. 48.
- Dołęgowski T., *Unia Europejska a Polska. Konkurencyjność i instytucje*, [w:] G. Wojtkowska-Łodej (red.) *Polska w Unii Europejskiej, uwarunkowania i możliwości po 2004 roku*, SGH, Warszawa 2004.
- Dziubka K., *Inkluzja polityczna jako wartość demokratyczna*, [w:] A. Czajowski, L. Sobkowiak (red.), *Studia z teorii polityki*, t. III, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2000.
- European Governance. A White Paper*, 2001, COM 428, Brussels.

³ Według klasyfikacji *European Innovation Scoreboard* za 2007 rok polski wskaźnik konkurencyjności wyniósł 0,24, przy średniej unijnej EU-27 – 0,45; zob. szerzej [European Innovation Scoreboard 2006..., s. 60]. Z kolei według rankingu *World Economic Forum* za 2009 rok, oceniającego wskaźnik konkurencyjności państw, Polska zajęła 46 miejsce na 133 państwa. Dane pochodzą ze stron *World Economic Forum*: <http://www.gcr.weforum.org/>

- European Innovation Scoreboard 2006, Comparative Analysis of innovation performance*, EC and ProInnoEurope, no. 6, Brussels.
- Filek J., *Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce*, [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, EQUAL, Warszawa 2008.
- Giddens A., *Central problems in social theory*, Macmillan, London 1979.
- Hauser J., *Pętle rozwoju. O polityce gospodarczej lat 200-2005*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Hauser J., *Zarządzanie publiczne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M., 2003, *Governance Matters III. Governance Indicators for 1996-2002*, www.worldbank.org/wbi/governance/govdata2002.
- Komunikat Komisji Europejskiej – Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela 03.03.2010 (KOM 2010) 2020.
- Lisbon Strategy for Growth and Jobs: 2007 Strategic Report Country. Assessment of the National Reform Programmes. Main Conclusion*, European Commission, Brussels, 11.12.2007, MEMO/07/569.
- Luhmann N., *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii*, Zakład Wydawniczy Nomos, Warszawa 2007.
- Mair P., *The Europeanization Dimension*, “Journal of European Public Policy” 11, 2 April 2004.
- Matusiak K.B. (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009*, PARP, Warszawa 2009.
- Moszkowicz K., *Innowacyjność i przedsiębiorczość polskich przedsiębiorstw*, [w:] B. Olszewska (red.), *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 870, AE, Wrocław 2000*.
- Peters B.G., *The Commission and Implementation in The EU. Is there an Implementation Deficit and why?*, [w:] N. Nugent (ed.), *At the Heart of the Union. Studies of the European Commission*, Palgrave, Basingstoke 2000.
- Projekty ustaw skierowanych do Sejmu RP o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju (druk nr 1636 z 6.01.2009), Narodowym Centrum Nauki (druk nr 1588 z 6.01.2009) oraz Agencji Badań Późnowznowczych (druk nr 253 z 5.12.2007).
- Schick A., *Państwo sprawne. Rozmyślenia nad koncepcją, która nie doczekała się realizacji, choć jej czas już nadszedł*, [w:] J. Czuputowicz (red.), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, PWN, Warszawa 2008.
- Sittermann B., *Europeanisation – a step forward in understanding Europe?*, Westfälische Universität Münster, Münster 2008.
- Surdej A., *Determinanty regulacji administracyjno-prawnych w oddziaływaniu państwa na gospodarkę*, Kraków 2006.
- Szczerski K., *Administracja publiczna w modelu zarządzania wielopasmowego. Wyzwania dla rozszerzonej Unii Europejskiej – przypadek Polski*, Centrum Europejskie Natolin, Natolin 2005.
- Thatcher M., Stone Sweet A., *Theory and practice of delegation non-majoritarian institutions*, West European Politics, Nr. 1 (January 2002), Frank Cass, London 2002.
- Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju.
- Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. z późn. zm. o Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.
- Wilke H., *Die Ironie des Staates*, Suhrkamp, Frankfurt 1992.
- Wilkin J., *Teoria wyboru publicznego – homo oeconomicus w sferze polityki*, [w:] Wilkin J. (red.), *Teoria wyboru publicznego. Wstęp do ekonomicznej analizy polityki i funkcjonowania sfery publicznej*, Warszawa 2005.
- Wnuk-Lipiński E., *Demokratyczna rekonstrukcja. Z socjologii radykalnej zmiany społecznej*, PWN, Warszawa 1996.
- World Economic Forum*: <http://www.gcr.weforum.org/>.

**MANAGEMENT BY DELEGATING AUTHORIZATIONS
– NON-MAJORITARIAN INSTITUTIONS IN THE NATIONAL
INNOVATION SYSTEMS. CASE STUDY OF POLAND**

Summary: This article shows new methods of the innovation policy management, in which non-majoritarian institutions could be included. It presents the main elements of shaping these institutions and Polish law-regulations concerning their activity. In closing remarks to the paper, the authors formulated the main theses for the institutionalization of the innovation policy in Poland.