

NIEWYKORZYSTANE SZANSE HISZPAŃSKIEGO REGIONU GALICJA

(Korneliusz Pylak)

Abstract: Untaken Chances of the Spanish Region Galicia. In 1994-2000 Galicia region was among the weakest regions with a GDP *per capita* below the median of the European countries, that gained a strong increase in GDP in subsequent years. Thus, the aim of the article is to identify factors which had an impact on the change of Galicia's development path as well as to indicate barriers limiting further development. The article is based on a desk research, statistical data analysis as well as structured in-depth interviews conducted with representatives of regional and local authorities, scientific units and business-related institutions. The findings show that there was no shock that could become a direct cause for a change in the innovation process model of Galicia. The success of the transformation could be seen in attracting automotive and shipbuilding industries decades ago and the creation of a strong knowledge base. The case study of Galicia shows that even with a difficult history and only a few pillars of the economy, it is possible to grow faster than other regions in Europe.

Keywords: Development path, Galicia, innovation process models, regional development.

Wprowadzenie

Galicja jest jednym z hiszpańskich regionów, który od połowy lat 90. ubiegłego wieku notuje znacznie wyższe tempo wzrostu niż inne regiony. Galicja zwiększyła poziom PKB na mieszkańca z 14,3 tys. euro w okresie 1994-2000 do 21,8 tys. euro w okresie 2011-2014 i awansowała w rankingu regionów o 45 miejsc, dzięki czemu zmieniła klasę modelu innowacji z C na B. Szczegółowo modele innowacji i ich zmiany zostały omówione w tekście E. Wojnickiej-Sycz pt. *Zmiany ścieżek rozwoju słabo rozwiniętych regionów w kontekście modeli procesów innowacji*. Zauważona w badaniach ilościowych wskaźników statystycznych zmiana modelu innowacji musiała wiązać się z czynnikami wewnętrznymi lub zewnętrznymi o charakterze ciągłym (ewolucyjnym) lub krótkotrwałym, których poznanie pozwoli określić możliwość ich przeniesienia i aplikacji w innych regionach, w szczególności regionach Polski.

Dlatego celem opracowania jest znalezienie przyczyn i uwarunkowań zmiany ścieżki rozwoju tego regionu, uważanego dotychczas za słabo rozwinięty oraz wskazanie roli modelu procesów innowacji w tej zmianie. W pierwszej kolejności kluczowe jest poznanie uwarunkowań fizycznych (w tym lokalizacyjnych) tego obszaru, a także wybranych aspektów z historii gospodarczej, które mogły mieć znaczenie dla zmian. Przedstawiono proces transformacji gospodarki regionu w drugiej połowie

XX w. wykorzystujący zakorzenioną politykę tożsamości, ale oparty w dużej mierze na inwestycjach w wiedzochłonne obszary gospodarki. Nie bez znaczenia było również świadome kształtowanie polityki innowacyjnej regionu, które rozpoczęło się pod koniec XX w. Wskazano w nich wyzwania m.in. dla tworzonego nowego modelu innowacyjnego zarządzania zasobami naturalnymi i kulturowymi. Na koniec zdiagnozowano czynniki sukcesu transformacji modelu rozwojowego, w tym wykorzystanie naturalnych zasobów i dobrej dostępności regionu czy agentów innowacji, a także bariery rozwojowe, z którymi region nadal się boryka. Opracowanie kończą wnioski wskazujące na przyczyny zmiany ścieżki rozwojowej przez Galicję i zarysujące możliwości transponowania tego procesu do innych regionów.

Galicja (*hiszp. Galicia, Comunidad Autónoma de Galicia; galic. Galicia, Comunidade Autónoma de Galicia*), zlokalizowana w północno-zachodniej części Półwyspu Iberyjskiego, jest jedną z 17 wspólnot autonomicznych Hiszpanii. Graniczy ze wspólnotami Castile León oraz Asturia od wschodu, z Portugalią od południa oraz Oceanem Atlantyckim od zachodu i północy. Składa się z czterech prowincji: *A Coruña*, *Lugo*, *Ourense* i *Pontevedra* (por. ryc 1). Siedzibą władz wspólnoty jest Santiago de Compostela zlokalizowane w prowincji *A Coruña*. Stolica tej prowincji (miasto *A Coruña*) jest jednocześnie największym miastem wspólnoty (ponad 246 tys. mieszkańców).

Opracowanie oparto na analizie literatury i danych statystycznych, a także na wizycie studyjnej w miastach: *A Coruña* i *Santiago*, w ramach której przeprowadzono wywiady pogłębione z liderami regionalnymi, przedstawicielami władz, a także uczelni i świata biznesu.



Ryc. 1. Mapa wspólnoty autonomicznej Galicji (Hiszpania)
Źródło: Google maps.

1. Charakterystyka regionu

Region Galicji zajmuje powierzchnię niemal 29,6 tys. km². Jest położony na północno-zachodnim krańcu Półwyspu Iberyjskiego, przez co w kontekście Unii Europejskiej (ale także samej Hiszpanii) można go uznać za region peryferyjny. **Galicja jest położona na wybrzeżu Oceanu Atlantyckiego** (z portami w *A Coruña*, *Lugo* i *Pontevedra*), co czyni ją strategicznym obszarem rozwoju bazującym na ekologicznych, kulturalnych, społecznych i gospodarczych, a także nadmorskich i przybrzeżnych zasobach. Z tego względu wiele działań społeczno-ekonomicznych jest związanych z turystyką i tradycyjnymi sektorami, jak rybołówstwo, w tym owocami morza i branżami powiązаныmi (produkcją żywności itp.). Jednocześnie Galicja jest **regionem w całości górskim**, dzięki czemu posiada szerokie i zakorzenione w kulturze tradycje eksploatacji gór i związanych z tym usług (m.in. również turystyki). Galicja jest również **regionem przygranicznym** (prowincje *Ourense* i *Pontevedra*), zapewniając stabilną współpracę z północnym euroregionem Portugalii. Kontakty polityczne pomiędzy rządem Galicji (*Xunta de Galicia*) a północnym regionem Portugalii rozpoczęły się w latach 80., chociaż dopiero w latach 90. były intensyfikowane. W 1991 r. powstała bowiem galicyjsko-północno-portugalska Grupa Robocza z inicjatywy przywódców obu regionów – Manuela Fragi po stronie Galicji i Luisa Bragi da Cruz po stronie portugalskiej. Była to pierwsza na granicy hiszpańsko-portugalskiej instytucja zajmująca się współpracą transgraniczną [Garcia-Alvarez, Trillo-Santamaria 2013]. Współpraca transgraniczna między tymi regionami jest widoczna głównie w obrębie turystyki, w ramach której od 1992 r. funkcjonuje 'Eixo Atlántico', stowarzyszenie 34 gmin euroregionu Galicja i północnej Portugalii (de Blas, Fabeiro 2012]. W 2006 r. powstało *Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej (EUWT)*, które miało wspierać powstałą dwie dekady wcześniej Grupę Roboczą. Uniwersytety z Galicji i północy Portugalii również zainicjowały projekt współpracy w ramach fundacji o nazwie FCEER (*Fundacja Centrum Euroregionalnych Studiów Galicja-Północna Portugalia*), która zaczęła funkcjonować w 2004 r. Fundacja ta miała na celu stworzenie forum, w ramach którego nauczyciele i uczniowie mogli wymieniać się doświadczeniami i wiedzą na temat Euroregionu.

Region zamieszkuje blisko 2,8 mln mieszkańców, co stanowi 6% populacji Hiszpanii i plasuje go na piątym co do liczebności populacji miejscu w kraju (za Andaluzją, Katalonią, Madrytem i Walencją). Jednak region ma **niską gęstość zaludnienia** (mniej niż 95 os./km²), a ludność jest dosyć mocno i w miarę równomiernie rozproszona na całym obszarze regionu (63% z 315 gmin regionu ma mniej niż 5 tys. mieszkańców). Jedynie na wybrzeżu od miasta *Ferrol* i *A Coruña* na północnym zachodzie do *Vilagarcía* i *Vigo* na południowym zachodzie można zaobserwować wyższą gęstość zaludnienia. Z tego powodu 75,5% ludności zamieszkuje dwie prowincje *Coruña* i *Pontevedra*, w których też można odnaleźć pięć z siedmiu miast regionu: w kolejności od największego do najmniejszego: *Vigo*, *A Coruña*, *Santiago*

de Compostela, Pontevedra i Ferrol. Oprócz niskiej gęstości zaludnienia, problemem regionu jest też **silnie starzejące się społeczeństwo**, którego średni wiek zwiększył się z 42,3 lat w 2000 r. do 45,1 lat w 2011 (i był znacznie wyższy od średniego wieku Hiszpanów, który wyniósł 41,2 lata) [Xunta de Galicia 2014].

Jeżeli chodzi o kwestie gospodarcze, region można scharakteryzować jako **miejsko-wiejski**. Prowincje Lugo i Ourense są obszarami typowo rolniczymi, podczas gdy A Coruña i Pontevedra to obszary średnio zurbanizowane, położone blisko miast, zapewniając mieszkańcom dostęp do większości usług i branż przetwórstwa przemysłowego. **Struktura gospodarki** z przewagą usług i rolnictwa powoduje, że przedsiębiorstwa są znacznie rozdrobnione, bowiem 95% z nich to mikroprzedsiębiorstwa. **Skala innowacyjności** przedsiębiorstw jest raczej niska, bowiem o ile dwa na trzy z nich wdraża wewnętrzne innowacje, niemniej jednak jedynie co czwarte posiada departament ds. innowacji, a co dziesiąte współpracuje przy wdrażaniu innowacji. **Galicja różni się od pozostałej Hiszpanii** kilkoma kluczowymi cechami: 1) strukturą populacji 2) słabiej wykształconą siłą roboczą, 3) większym udziałem rolnictwa w gospodarce, 4) niższą o 20% produktywnością pracy niż średnia dla Hiszpanii. Różnice te w powolny, ale stały sposób są likwidowane, chociaż nadal mówi się o konieczności wymiany pokoleniowej i edukacji mieszkańców, aby w pełni doświadczyć transformacji gospodarki [Da-Rocha, Lores 2007].

Rynek pracy ukształtowany jest przez małą gęstość zaludnienia oraz starzejące się społeczeństwo. Poziom bezrobocia jest niższy niż w kraju (20,13% wobec 25,02% w 2011 r.). Najwięcej osób pracuje w usługach (69%), a dodatkowo zauważalny jest spadek osób pracujących w przemyśle i budownictwie.

2. Ścieżka rozwoju regionu

2.1. Początki regionu Galicji i tworzenie się tożsamości regionalnej

Region Galicji – położony na północno-zachodnim krańcu Półwyspu Iberyjskiego i jednocześnie Europy – jest relatywnie mało znany ze swojej tożsamości historycznej. Historia polityczna Galicji plasuje się bowiem w cieniu przemocy terrorystycznej kraju Basków i regionalizmu gospodarczego Katalonii. Jednak również w Galicji 2000-letnia historia ścierania się sił politycznych, gospodarczych i społecznych ukształtowała swoistą **tożsamość terytorialną**. Silne napięcia etniczne, religijne, dynastyczne i społeczne tworzyły i kształtowały społeczeństwo Galicji przez ponad dwadzieścia wieków. Powstały **dwa kultowe symbole galicyjskiej tożsamości terytorialnej** – rzekome pochodzenie celtyckie oraz pielgrzymki „Camino de Santiago” katolików do Santiago de Compostela. Pojawienie się mitu Świętego Jakuba i liczne pielgrzymki ustanowiły, *świętą* Galicję jako kluczowy ośrodek polityczny powstającego państwa hiszpańskiego. Do dzisiaj mieszkańcy Galicji władają dwoma

językami (galicyjskim i hiszpańskim), co świadczy o ich przywiązaniu do tradycji, włączając w to również dziedzictwo naturalne, teatralne, architektoniczne i gastronomiczne. Z drugiej strony lokalizacja regionu pomiędzy kulturą hiszpańską a portugalską sprzyja wzajemnej komunikacji i mieszaniu się różnych kultur.

W XVI w. funkcjonowanie państwa hiszpańskiego przesunęło się w kierunku Madrytu i południowej Hiszpanii, powodując tym samym niedorozwój polityczny, gospodarczy i kulturalny Galicji. Po 1492 r. Galicja osiągnęła swój najniższy polityczny status wraz z upadkiem mauretańskiego kalifatu Granady, końcem chrześcijańskiej inkwizycji półwyspu iberyjskiego oraz wskazaniem Sewilli i Malagi jako preferowanych portów przeładunkowych dla złota i srebra z Nowego Świata [Gemie 2006].

Mimo to gospodarka Galicji próbowała dostosować się do trudnych warunków. Różne miasta Galicji zaczęły charakteryzować się różnymi modelami gospodarczymi: *A Corufia* (dzisiejsza *A Coruña*) była największym miastem komercyjnym w regionie, *Ourense* było z kolei najmniejszą galicyjską stolicą prowincji, *Padron* specjalizował się w rolnictwie, branży tekstylnej i garbarskiej, *Bueu* był portem rybackim z przemysłem rybnym, a *Nigran* – był nadbrzeżnym miasteczkiem rolniczym przy ujściu rzeki Vigo [Abeledo *et al.* 2015].

2.2. Trudny wiek XIX i początek XX w.

Od 1850 r. gospodarkę Galicji charakteryzowało przenikanie się stosunków społecznych, kulturalnych i instytucjonalnych objawiających się reżimem własnościowym gruntów, falą emigracji i dezindustrializacji (zanik chociażby branż powiązanych z tekstyliami, budownictwem okrętowym czy hutnictwem) oraz stopniowe przeniesienie władzy polityczno-ekonomicznej w kierunku północno-wschodnim i wybrzeża Galicji. W tym kontekście historię Galicji w XIX i XX w. charakteryzowały ruchy polityczne inicjowane przez elity regionalistyczne i nacjonalistyczne oraz rolne. Odzwierciedlały one w dużym stopniu wielowymiarowe relacje pomiędzy galicyjskimi instytucjami społecznymi, rozległe ideologiczne walki XIX- i XX-wiecznego państwa hiszpańskiego, a także pojawienie się historyczno-geograficznych wzorców **galicyjskiej terytorialnej polityki tożsamości** [Gemie 2006]. Zwieńczeniem polityki tożsamości regionalnej było pojawienie się w Galicji w latach 60. XX w. skrajnie lewicowych partii regionalistycznych, zainspirowanych przez katalońskie i baskijskie ruchy regionalistyczne, a także ówczesny Kościół Katolicki. W wyniku ich działań w Konstytucji z 1978 r. Galicja została wskazana jako jedna z trzech „historycznych narodowości” Hiszpanii (obok Katalonii i Kraju Basków) [Schrijver 2005].

Galicja przez wiele dekad stanowiła wyłącznie **dostawcę surowców i energii do pozostałych regionów Hiszpanii**, powodując spustoszenie środowiska naturalnego i falę migracji do Wenezueli i różnych krajów Europy. Szczególną (strategiczną) rolę Galicja odegrała podczas Hiszpańskiej Wojny Domowej w latach 1936-1939. Rebeliancki rząd wykorzystał gospodarkę Galicji jako **zaplecze do zabezpieczenia**

dostaw, zasobów ludzkich i kapitału. Możliwości biznesowe płynące z działań wojennych powodowały powstanie wielkich zysków dla niektórych produktywnych branż, ale też dostosowanie fabryk pod potrzeby armii wymagało sporych nakładów i powodowało nieodwracalne szkody materialne. Galicyjscy przedsiębiorcy byli świadomi tymczasowości tej koniunktury, dlatego zamiast prowadzić szeroko zakrojone inwestycje lub tworzyć nowe przedsiębiorstwa starali się pokrywać zwiększony popyt pracą w godzinach nadliczbowych [Rodriguez, Tato 2009].

2.3. W kierunku transformacji gospodarki w drugiej połowie XX w.

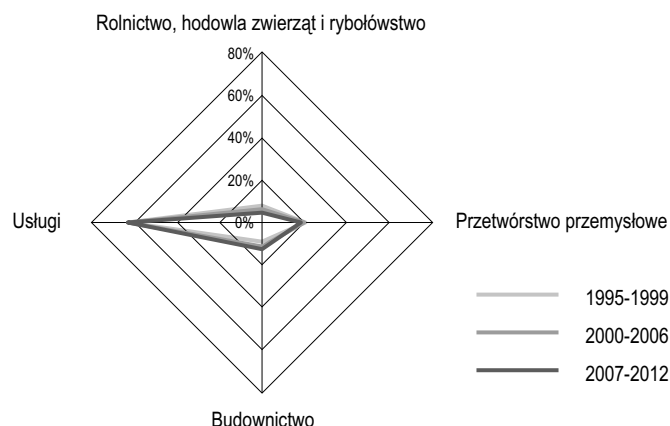
Dopiero od połowy XX w. Galicja zaczęła **transformować swoją gospodarkę**, wykorzystując mocno **zakorzenioną politykę tożsamości** do budowy nowego modelu Galicji w Europie (zamiast dotychczasowego separowania się od Hiszpanii). Postmodernistyczny nacisk na dwoistość kulturową i językową oraz poczucie własnego miejsca stworzył Galicję zorientowaną międzynarodowo, otwartą, aktywną i pewną siebie [Gemie 2006: 178].

Kwiecień 1958 r. można wskazać jako datę rozpoczęcia procesu modernizacji galicyjskiej gospodarki, bowiem w tym roku powstała **fabryka Citroëna w Vigo**. Jej budowa była odpowiedzią na wysokie cła wprowadzone w Hiszpanii w celu ochrony rodzimego rynku motoryzacyjnego. Dzięki fabryce Francuzi zyskali dostęp do hiszpańskiego rynku, a region zyskał kilka tysięcy nowych miejsc pracy. Fabryka Citroëna w Vigo była i jest do tej pory największą fabryką tej firmy poza Francją. Do tej pory wyprodukowała 12 mln pojazdów, w tym tylko w 2015 r. – 407 tys. pojazdów samodzielnie i 19,3 tys. pojazdów w kooperacji¹.

Oprócz budowy fabryki Citroëna duże znaczenie dla transformacji regionalnej gospodarki miała również **modernizacja floty rybackiej i sektora przetwórstwa żywności** (szczególnie w kontekście rybołówstwa), a w dalszym stopniu modernizacja małych chłopskich gospodarstw rolniczych, specjalizujących się zwłaszcza w produkcji mleka krowiego. Przejawem tej modernizacji może być założona w 1959 r. w prowincji *Ourense* przez nauczyciela, biznesmena i polityka *Eulogio Gómez Franqueira* spółdzielnia *Coren (Cooperativas Ourensanas S.C.G.)*. Spółdzielnia skupia obecnie 6 tys. drobnych gospodarstw rolniczych, posiada 3,2 tys. partnerów, 3 tys. pracowników. Spółdzielnia funkcjonuje w 20 branżach rolno-przetwórczych (szczególnie w zakresie produkcji drobiu – kurczaków, indyków i jaj, trzody chlewnej, bydła i królików), w ramach których osiąga roczne obroty na poziomie blisko miliarda euro (w 2013 r.), eksportując 30% produkcji, a lokalnie zapewniając 40% produkcji zwierzęcej dla całej Galicji². Dzięki tym działaniom już w latach 70. widoczny był znacznie lepszy poziom życia w prowincjach *Ourense* i *Vigo* niż w *A Coruña* i *Lugo* [Barke 1989].

¹ [<http://www.vigo.psa-peugeot-citroen.com/index.php?id=2297>].

² [<http://www.coren.es/cifras>].



Ryc. 2. Udział poszczególnych sektorów gospodarki w regionie Galicji w latach 1995-1999, 2000-2006, 2007-2012
Źródło: Xunta de Galicia (2014: 45).

Galicja osiągała również **sukcesy na polu energetycznym**, chociaż bilans tej działalności jest dyskusyjny. Kryzys energetyczny z 1970 r. skłonił regiony na całym świecie do przejścia na źródła energii odnawialnej. Galicja była przygotowana na tę zmianę, ponieważ posiadała znaczny potencjał źródeł energii wiatrowej i wodnej. Niektóre firmy, takie jak *Engasa*, czy *Fenosa* skorzystały z tej sytuacji. *Engasa* posiadała szczególne cechy konkurencyjne wynikające z jej spółdzielczego i mieszanego charakteru [Martinez, Miras 2010]. *Fenosa* z kolei wykorzystywała swoją monopolistyczną pozycję na rynku, przez co mogła realizować więcej przedsięwzięć niezgodnych z wolą społeczności (*Engasa* musiała liczyć się z otoczeniem i sprzeciwem ekologów). Dlatego np. w wyniku budowy elektrowni wodnych przez *Fenosę* galicyjskie doliny rzeczne były nagminnie zalewane, niszcząc naturalne walory regionu i wpływając na rozwój turystyki w tamtych czasach [Gemie 2006: 178].

Reasumując, **gospodarkę Galicji ostatnich lat charakteryzuje dualizm i kontrast**, który podkreślali również lokalni działacze podczas wywiadów. Mamy bowiem do czynienia z zachodnią, nadmorską częścią regionu, opartą na rybołówstwie i przemyśle, jak i – w głębi regionu (jego wschodniej części tj. *Ourense* i *Lugo*) – z dominacją tradycyjnego rolnictwa z przewagą małych gospodarstw rolnych zwanych *minifundios*.

Mimo to można zauważyć, że **gospodarka Galicji specjalizowała się** na przestrzeni lat 1995-2012 w coraz większym stopniu w **usługach i budownictwie** kosztem działalności związanej z naturalnymi zasobami – rolnictwem, hodowlą zwierząt, rybołówstwem, leśnictwem oraz produkcją energii. Rosnący sektor usług w regionie dotyczy jednak usług o niskiej wiedzochłonności, z kolei wzrost sektora budowlanego jest związany z *boomem* inwestycyjnym, jaki rozpoczął się pod koniec lat 90.

3. W kierunku gospodarki opartej na wiedzy

3.1. Poprawa pozycji Galicji na tle regionów Unii Europejskiej dzięki inwestycjom w wiedzę

Historia Galicji, związana raczej z peryferyjnym położeniem i byciem jedynie bazą surowcową dla reszty Hiszpanii, powodowała słaby rozwój tego regionu przez dziesięciolecia. Dlatego też nie udało się tego w szybkim tempie zminimalizować przez transformację gospodarki na podstawie kilku kluczowych branż gospodarki (takich jak przemysł stoczniowy czy samochodowy). Dlatego nawet pod koniec XX w. Galicję należy zaliczyć do **regionów słabo rozwiniętych** w Unii Europejskiej, gdyż jej PKB na mieszkańca w 2000 r. wyniosło 14 300 PPS, a więc było niższe od mediany dla 268 regionów poziomu NUTS 2 Unii Europejskiej wynoszącej w 2000 r. 18 300 PPS. Taki poziom PKB na mieszkańca plasował region na 73. miejscu rankingu regionów, gdzie pierwsze miejsce przypadało najuboższemu regionowi. Mimo to Galicja jest uznawana za region, w którym poziom dobrobytu i jakości życia jest wyższy niż wynika to z poziomu PKB *per capita* [por. Murias *et al.* 2012].

Jednak w 2011 r. PKB na mieszkańca Galicji wyniósł 21 800, co oznaczało 118. miejsce, a więc także poniżej mediany dla 268 regionów, która wyniosła 22 650 PPS. **Wzrost PKB *per capita* w PPS Galicji był silny** i wyniósł 52,45%, co oznaczało poprawę pozycji w rankingu regionów UE o 45 miejsc. Również przeprowadzona analiza klastrowa pokazała, że region w XXI w. **podwyższył model innowacji z klasy C na B** ze względu na:

- wzrost **udziału zatrudnienia w usługach wysokiej techniki**,
- wzrost udziału **osób z wyższym wykształceniem**, przy czym poziom wykształcenia mieszkańców był od początku badanego okresu na wysokim poziomie,
- wzrost udziału **zatrudnionych w nauce i technologii**,
- wzrost udziału **nakładów na prace B+R** w PKB,
- silny wzrost udziału **biznesowych B+R w całkowitych wydatkach B+R**,
- wzrost **liczby patentów** udzielonych przez Europejski Urząd Patentowy,
- wzrost udziału zatrudnienia w **rynkowych i innych usługach opartych na wiedzy**,
- wzrost udziału zatrudnienia w **mniej opartych na wiedzy usługach rynkowych**, który i tak jest w tym regionie wysoki.

Region bazuje więc na **wykształconym społeczeństwie**, które w coraz większym stopniu pracuje w **usługach wiodących**, chociaż poziom ten nadal nie jest zadowalający. Zmiana modelu innowacji była spowodowana przede wszystkim przez **intensyfikację nakładów na B+R** m.in. dzięki wzrostowi zaangażowania w nie przedsiębiorstw, co znalazło odzwierciedlenie we wzroście udziału osób z wyższym wykształceniem zatrudnionych w nauce i technologii. Udział przedsiębiorstw w nakładach na B+R wzrósł z blisko 33% do blisko 49%, przy wzroście udziału nakładów na B+R w PKB z 0,69% do 0,94%.

Spośród zmiennych przedstawionych w aneksie A (por. tab. 1) Galicja zanotowała **poprawę pozycji** według odległości od regionu UE najlepszego pod danym względem w ujęciu: udziału zatrudnienia w przemyśle średnio wysokiej techniki, udziału zatrudnienia w usługach wysokiej techniki, udziału zatrudnienia w pozostałych usługach opartych na wiedzy i mniej opartych na wiedzy usługach rynkowych, udziału osób z wyższym wykształceniem zatrudnionych w nauce i technologii w aktywnych zawodowo oraz udziału osób z wyższym wykształceniem w ludności 15-64, udziału biznesowych nakładów na B+R w całkowitych, udziału nakładów na B+R w PKB, liczby aplikacji do EPO na mln mieszkańców, stopy zatrudnienia kobiet, a także przeciętnego wynagrodzenia.

Pogorszenie pozycji względem najlepszych w danym przekroju regionów UE nastąpiło w Galicji w ujęciu wartości dodanej na zatrudnionego w przemyśle i budownictwie, liczbie przedsiębiorstw na 1 tys. mieszkańców, udziale zatrudnienia w przemyśle wysokiej techniki, a także w opartych na wiedzy usługach rynkowych, choć udział zatrudnienia w tych usługach wzrósł, ale wolniej niż u lidera. Nie zmieniła się pozycja regionu względem wzorca pod względem stopy bezrobocia, choć stopa ta w Galicji wzrosła i jest jedną z wyższych spośród regionów UE.

Na końcu analizowanego okresu, tj. w latach 2010-2014 **najwyższą pozycję wśród regionów UE** według odległości od liderów miała Galicja pod względem: udziału zatrudnienia w innych usługach opartych na wiedzy, udziału zatrudnienia w mniej opartych na wiedzy usługach rynkowych, udziału osób z wyższym wykształceniem w ludności 15-64, udziału nakładów biznesowych w całkowitych nakładach na B+R oraz stopy zatrudnienia kobiet w wieku 15-64 lata.

3.2. Świadome kształtowanie polityki innowacyjnej regionu

Kształtowanie polityki innowacyjnej wspierającej naukę, badania, innowacje i internacjonalizację produkcji, rozpoczęło się w 1987 r. i do dzisiaj powstały **cztery ramowe długoterminowe Galicyjskie Plany na rzecz Badań i Technologicznego Rozwoju**. Prace nad polityką innowacyjną zaowocowały powstaniem pierwszego *Planu na rzecz badań i technologicznego rozwoju na lata 1999-2001* z budżetem 132 mln euro, a następnie jego kontynuacją na lata 2002-2005 z budżetem 285 mln euro. W latach 2006-2010 wdrożono *Plan na rzecz badań i technologicznego rozwoju i innowacji* z niespotykanym dotąd budżetem o wartości 800 mln euro. Ostatni *Plan (Plan Galego 12C)*, wdrażany w latach 2011-2015, miał już budżet roczny na poziomie 192 mln euro. Plan ten rozpoczął **proces odkrywania inteligentnych specjalizacji** i po raz pierwszy umiejscowił w centrum zainteresowania polityki innowacyjnej: 1) otwarte innowacje, 2) międzynarodową konkurencyjność i 3) komplementarność oraz efekt mnożnikowy pomiędzy publicznymi a prywatnymi źródłami finansowania.

Plan 12C określił trzy obszary: **morze, życie i las**, które mogły doświadczyć wielosektorowej konwergencji przenikającej region przestrzennie i sektorowo, wyko-

rzystując jego zdolność do tworzenia wiedzy i konkurowania na arenie krajowej i międzynarodowej. Plan ustanowił również kontekst dla stworzenia **Galicyskiej Agencji Innowacji**, która wspiera koordynację i włączające, partycypacyjne zarządzanie systemem innowacji i tworzy mechanizmy wspierające procesy diagnozy, kierowania, monitorowania i ewaluacji inicjatyw takich jak: *Obserwatorium Innowacji w Galicji*, *Galicyskie Platformy Innowacyjne*, *Rejestr Agentów Innowacji* oraz przepisy prawne odnośnie do promocji badań i innowacji w regionie (*Xunta de Galicia* 2014: 39-40).

3.3. Nisze strategiczne i inteligentne specjalizacje regionu

Podczas tworzenia polityki innowacyjnej Galicji skupiono się na kilkunastu **niszach rynkowych**, które region rozwija budując tym samym swoją **przewagę konkurencyjną**. Jednocześnie, postawiono **trzy kluczowe wyzwania dla regionu** niezbędne do transformacji gospodarki i zwiększenia jej konkurencyjności na arenie krajowej i międzynarodowej. Pierwsze wyzwanie dotyczy rybołówstwa, akwakultury, żywności, energetyki i turystyki, drugie – obejmuje przemysł stoczniowy, samochodowy, tekstylny, ICT oraz pozostały, a także administrację publiczną, z kolei trzecie wyzwanie dotyczy przemysłu spożywczego, zdrowotnego, aktywnego starzenia się, biotechnologii i wód termalnych. Obecnie w regionie funkcjonuje ponad dziesięć klastrów w ramach powyższych nisz, a kolejnych sześć jest w fazie inkubacji.

Pierwszym wyzwaniem jest **stworzenie nowego modelu innowacyjnego zarządzania zasobami naturalnymi i kulturowymi**. Musi się to wiązać z modernizacją tradycyjnych sektorów gospodarki przez wprowadzanie innowacji zwiększających efektywność wykorzystywania zasobów wewnętrznych regionu i reorientację na alternatywne zastosowanie zasobów w energetyce, akwakulturze, farmaceutyce, kosmetyce, żywieniu i działalności kulturalnej. W szczególności chodzi o wykorzystanie produktów ubocznych i odpadów z procesów produkcyjnych związanych z przemysłem morskim do produkcji kosmetyków, dodatków do żywności, produktów farmaceutycznych w celu znacznego obniżenia wolumenu tworzonych odpadów i uzyskania dobrej pozycji rynkowej dzięki wprowadzeniu innowacyjnych produktów o wysokiej wartości dodanej. Rozwój sektora akwakulturowego wpłynie na uzyskanie międzynarodowej pozycji w produkcji nowych technologii, produktów i usług z tego sektora. Z kolei modernizacja sektora rolnego, rybołówstwa, hodowli bydła i leśnictwa powinna przyczynić się do zwiększenia ich efektywności i dochodowości. Oprócz sektorów pierwotnych, modernizacji zostanie poddany również sektor turystyczny związany z usługami kulturalnymi i dzięki intensywnemu zastosowaniu technik ICT stanie się on konkurencyjny na poziomie europejskim. Nastąpi również dywersyfikacja sektora energetycznego związana z poprawą efektywności wykorzystania zasobów naturalnych – głównie biomasy i energii morskiej.

Drugie wyzwanie dotyczy budowy **nowego modelu biznesowego opartego na konkurencyjności i wiedzy**. Ma to polegać na zwiększeniu technologicznej in-

tensywności galicyjskiego sektora przemysłowego przez zastosowanie Kluczowych Technologii Wspomagających (KET). Chodzi o główne i powiązane z nimi sektory, w których KET mają być wykorzystane do stworzenia nowych procesów i produktów o wysokiej wartości dodanej, opartych na hybrydyzacji, wiedzy i technologii umożliwiających wejście na nowe rynki. Same KET, w tym technologie komunikacyjne i informacyjne, również mają stać się kluczowymi branżami regionalnej gospodarki. To wyzwanie wymaga promocji konkurencyjnych sektorów galicyjskiej gospodarki w ramach koncepcji *Fabryka przyszłości* i *Eko-innowacji* poprawiającej wydajność i ochronę środowiska w branży.

Trzecie wyzwanie dotyczy **budowania nowego modelu zdrowego stylu życia** opartego na aktywnym starzeniu się populacji. W 2020 r. Galicja ma być kluczowym regionem w Południowej Europie, oferującym wiodące produkty i usługi związane ze zdrowym trybem życia: aktywne starzenie się, terapeutyczne zastosowanie świeżych i morskich zasobów wodnych i funkcjonalnego żywienia.

4. Czynniki sukcesu rozwojowego Galicji

Czynniki sukcesu Galicji w zmianie modelu rozwoju innowacyjnego dotyczą przede wszystkim wykorzystania naturalnych zasobów i dostępności regionu do rozwoju turystyki, a także skutecznej pracy agentów innowacji (choćby rozmówcy nadal wskazują na słabość kontaktów świata nauki ze światem biznesu, w tym niewystarczająco skuteczne platformy technologiczne, a także drenaż mózgow).

4.1. Naturalne zasoby i dostępność regionu

Niewątpliwie Galicja rozwija się na bazie **turystyki**. Turystyka zaczęła być w obszarze zainteresowań hiszpańskich regionów na początku lat 80., po tym jak państwo sędowało na nie odpowiedzialność za jej promowanie i rozwój. Od lat 90. interwencja publiczna ma na celu powiązanie regionalnej polityki z politykami lokalnymi oraz rozwijanie współpracy między szczeblem lokalnym i regionalnym a centralnym. W ostatnim okresie można zauważyć istotny rozwój sektora turystycznego. Na przestrzeni lat 1991-2010 **turystyka stała się jedną z kluczowych branż w regionie**, zwiększając swój udział w PKB regionu z 4% w 1991 do 10,6% w 2010 r. z jednoczesnym udziałem w liczbie zatrudnionych na poziomie 11,5%. Rozwój turystyki był możliwy ze względu na różnorodność atrakcji turystycznych związanych ze słońcem i plażami, turystyką wiejską, gastronomiczną, morską, zdrowotną i uzdrowiskową, a także turystyką religijną i kulturową.

Rozwój tego sektora zależy od dwóch grup czynników. Po pierwsze, kluczowe w tym procesie są wewnętrzne zasoby regionu obejmujące naturalne i historyczne aktywa, dostarczanie szerokiej gamy konkurencyjnych produktów i dostępność

miejsc atrakcyjnych turystycznie. Po drugie, rozwój turystyki zależy od jej zewnętrznych atrybutów – wizerunku i postrzegania miejsc atrakcyjnych turystycznie przez odbiorców zewnętrznych.

Naturalne piękno jest jednym z głównych powodów wizyt turystycznych w Galicji. Linia brzegowa jest utworzona przez wiele małych zatoczek i pięknych piaszczystych plaż (750 plaż i 250 km drobnego białego piasku) otoczonych klifami i portami rybackimi. Wewnątrz regionu teren jest zielony i leśny, zwłaszcza wzdłuż dolin pełnych drzew, bujnych łąk i sadów. Wszystkie te naturalne cechy regionu, wraz z dużą liczbą gorących źródeł tworzą potencjał rozwoju turystyki wiejskiej, przyrodniczej, morskiej, gastronomicznej, plażowej, zdrowotnej i uzdrowiskowej.

Dziedzictwo historyczne jest ważnym uzupełnieniem oferty turystycznej Galicji. Kluczowym elementem rozwoju regionu jest **turystyka sakralna związana z Santiago de Compostela**. Rola Galicji w historii kultury średniowiecznej była nadzwyczajna, bowiem Galicja była znana od tamtych czasów ze względu na *Camino de Santiago*, główny szlak pielgrzymkowy w Europie do grobu świętego Jakuba Apostoła. Ważne zabytki i budynki z tym związane istnieją nadal. Jednym z najbardziej charakterystycznych zabytków jest Katedra w *Santiago de Compostela*. Każdego roku tysiące ludzi z całego świata przybywają do Galicji, aby uczestniczyć w starożytnej pielgrzymce do *Composteli*. Przyływ pielgrzymów jest szczególnie duży podczas świętych lat *Santiago*, które występują, gdy obchody męczeństwa św. Jakuba (25 lipca) przypadają w niedzielę [Garin-Munoz 2009].

Różne badania pokazują **korzyści dla regionalnej gospodarki płynące z turystyki sakralnej**. Szczególnie były one wysokie w przypadku organizacji wizyty papieskiej w listopadzie 2010 r., dzięki której nie tylko nastąpiła stymulacja lokalnej i regionalnej gospodarki, ale przede wszystkim wypromowano region [Barajas *et al.* 2014]. Kluczowe znaczenie odegrały i nadal odgrywają trzy galicyjskie uniwersytety: *Uniwersytet Santiago de Compostela*, *Uniwersytet Vigo* i *Uniwersytet A Coruña*, które rokrocznie przyciągają setki zagranicznych studentów (np. blisko 2 tys. studentów w 2008 r.) i liczba ta z roku na rok rośnie [Martinez-Roget *et al.* 2013].

Rozwój turystyki wypoczynkowej, zdrowotnej czy religijnej nie byłby możliwy, gdyby nie dobra **dostępność miejsc atrakcyjnych turystycznie**. Dostęp drogowy z pozostałych regionów Hiszpanii (szczególnie z Madrytu) oraz z Portugalii był do niedawna bardzo trudny. Obecnie ta bariera została zlikwidowana dzięki budowie kilku autostrad, co znacznie skróciło podróż do Galicji. Konieczne są jeszcze wysiłki w celu poprawy dostępności kolejowej regionu. Z kolei komunikacja powietrzna (dzięki trzem międzynarodowym lotniskom w *Santiago de Compostela*, *Vigo* i *A Coruña*) jest bardzo wygodna dla turystyki zagranicznej i krajowej. Podróż samolotem jest jednak dosyć kosztowna ze względu na brak konkurencyjnych ofert tanich przewoźników (Garin-Munoz 2009). Niewątpliwie jednak zwiększenie dostępności tego peryferyjnego regionu miało wpływ na tak istotny wzrost turystów przyjeżdżających do Galicji i rozwój sektora turystycznego w ostatnich latach.

4.2. Skuteczni agenci innowacji

Wysoki udział osób z wyższym wykształceniem Galicja zawdzięcza wysoko rozwiniętym uniwersytetom, które są jednocześnie najbardziej tradycyjnym źródłem produkującym wiedzę przez tworzenie, szkolenie i edukację oraz przyciąganie naukowców. W Galicji funkcjonują trzy uniwersytety publiczne posiadające struktury transferu technologii, ułatwiające tworzenie i rozwijanie relacji pomiędzy światem nauki a przedsiębiorstwami, dzięki którym udział nakładów prywatnych w finansowaniu B+R rośnie, a wyniki badań naukowców są komercjalizowane w przedsiębiorstwach. Zdecydowanym czynnikiem sukcesu, zdaniem lokalnych działaczy i potwierdzonym w dokumentach strategicznych, jest dobrze rozwinięty system kształcenia zawodowego, zarówno na średnim, jak i wyższym poziomie. Zapewnia on możliwość uzyskania 109 nowych kwalifikacji w 22 klasach zawodów, z których aż 47 należy do kwalifikacji kluczowych.

Oprócz publicznych uniwersytetów w Galicji funkcjonują dwa publiczne instytuty badawcze, prowadzące badania z zakresu Narodowego Planu Badań Naukowych, Rozwoju i Innowacji Technologicznych, posiadające 7 współpracujących centrów operacyjnych: pięć Galicyjskich Oddziałów Narodowej Agencji Wysokiej Rady dla Badań Naukowych (CSIC) – będącej największą publiczną instytucją prowadzącą badania w Hiszpanii oraz dwa centra Hiszpańskiego Instytutu Oceanografii.

Dodatkowo, istotną rolę w tworzeniu wiedzy i jej transferze odgrywa *Galicyjska Opieka Medyczna (SERGAS)*, która wspiera badania z obszaru zdrowia dzięki 4 kompleksom szpitali uniwersyteckich, 9 fundacjom zajmującym się badaniem zdrowia, a także 3 instytutom badawczym.

Warto wspomnieć również o 24 centrach technologicznych, które funkcjonują jako strategiczni partnerzy przedsiębiorstw w szybkim i efektywnym pozyskiwaniu prac badawczo-rozwojowych i innowacji dla sektora produkcyjnego, w szczególności dla MŚP, chociaż współpracują one również z publiczną administracją, realizując działania związane z innowacjami technologicznymi.

Kluczowa jest jednak **współpraca między tymi instytucjami a biznesem**. Władze regionu aktywnie wspierają tworzenie sieci naukowych i grup badawczych. Przykładem takiej inicjatywy jest *Program Konsolidacji Jednostek Naukowych i Restrukturyzacji* (oficjalnie rozpoczęty 15 czerwca 2006 r.), w ramach którego powstało jedenaście sieci naukowych. Stworzyły one 83 grupy badawcze, w tym 68 obejmujących galicyjski system uniwersytecki; 2 związane z Hiszpańskim Narodowym Departamentem Badań Naukowych (*Consejo Superior de Investigaciones Cientificas – CSIC*); 10 szpitali i fundacji oraz 3 ośrodki badawcze z Galicji [Cabanelas *et al.* 2016].

5. Bariery rozwojowe Galicji

Mimo znacznego wzrostu od 1999 r. i zmiany modelu innowacji, gospodarka Galicji jest nadal w niewystarczającym stopniu oparta na innowacjach i wiedzy, mogących przyspieszyć wzrost gospodarczy i powoli zrównać się z bardziej rozwiniętymi regionami Hiszpanii i Europy.

5.1. Niewystarczający popyt na tworzoną w regionie wiedzę

Bariery rozwoju Galicji, które pojawiały się w wywiadach, ale także są wskazywane w literaturze, dotyczą specjalizacji w średnio-niskich technologicznie branżach, w szczególności w usługach o niskiej wiedzochłonności. Przekłada się to na małe zainteresowanie tworzoną wiedzą i jej wykorzystaniem w praktyce biznesowej. Może to wynikać z kultury opartej na kosztach i zasobach, a nie na wiedzy i innowacjach. Również jak dotąd platformy technologiczne wykazywały zbyt mały dynamizm, a jednocześnie zbyt duże uzależnienie od środków publicznych.

Dodatkowo, wskazywane jest zbyt duże rozdrobnienie przedsiębiorstw, a także niskie zasoby niezbędne do rozwoju i przejmowania oraz konsolidacji firm. Znaczna (ponadprzeciętna) przewaga mikrofirm w gospodarce warunkuje również słabą zdolność absorpcji nowej wiedzy i wprowadzaniu innowacji na rynek.

5.2. Niedostosowanie tworzonej polityki do potrzeb społeczeństwa i nadmierny klientelizm

Badania prowadzone na początku XXI w. w Galicji [por. Batterbury 2002] dla okresu 1988-1998 pokazały, że lokalne i instytucjonalne mają bezpośredni wpływ na kształtowanie funkcjonowania oraz wyników instytucji i programów. Można tu wskazać na trzy kluczowe bariery. Po pierwsze, niedostosowanie tworzonej polityki do otoczenia społeczno-kulturowego, a w szczególności do potrzeb i możliwości lokalnych społeczności może prowadzić do kłopotów z realizacją celów politycznych. Po drugie, niedostosowanie wymogów implementacyjnych polityki do istniejących struktur instytucjonalnych również może prowadzić do mniej efektywnego funkcjonowania instytucji i wdrażania polityk. Po trzecie, szersze ramy instytucjonalne na poziomie Unii Europejskiej i krajowym także wpływają na efektywne wdrażanie polityki i funkcjonowanie instytucji, jako że regiony stanowią część szerszego partnerstwa i sieci w Europie.

Prowadzone wywiady potwierdziły te bariery, wśród których w największym stopniu wskazywano nieodpowiednie planowanie i diagnozowanie tylko najbardziej koniecznych i odpowiednich strategii. Przyczyną takiego stanu rzeczy były **presja czasowa i krótkie terminy** niepozwalające na prowadzenie szeroko zakrojonych konsultacji społecznych dotyczących kształtu strategii, a także **kultura organiza-**

cyjna galicyjskiego regionalnego rządu, pozwalająca nie przywiązywać dużej wagi do wdrażania obowiązujących polityk europejskich, szczególnie ze względu na bycie autonomiczną społecznością oraz dostęp do własnych zasobów. Wysoce fragmentaryczna natura instytucji powodowała utrudnienia w odpowiedniej komunikacji i koordynacji działań. Duże znaczenie miały w regionie procesy pogłębiającej się **manipulacji i klientelizmu**, które wpłynęły na skuteczność polityk wsparcia MŚP w Galicji. Chociaż klientelizm był związany niemal wyłącznie z partiami politycznymi, to jednak to wystarczyło, aby znacznie zmniejszyć zdolności instytucjonalne regionu i pozostawić wdrażanie strategii mniej doświadczonym, nieprzygotowanym i niewyposażonym odpowiednio poziomom administracji. Decyzje polityczne miały wpływ nie tylko na **funkcjonowanie pojedynczych instytucji**, ale również na **kształt wdrażanych polityk**, np. lokalizacje terenów inwestycyjnych, inkubatorów czy parków [Batterbury 2002]. Dobrym przykładem klientelizmu politycznego w tym zakresie jest **ulokowanie parku technologicznego w Orense**, stolicy prowincji o tradycyjnej strukturze gospodarki z przewagą rolnictwa położonej w głębi ładu, podczas gdy bardziej potrzebny byłby on np. w *Vigo*, gdzie ulokowane jest Centrum Innowacji Biznesu lub w każdym innym miejscu przemysłowego nadbrzeżnego pasa od *Vigo* do *A Coruña*. Innym przykładem jest dobór firm korzystających z inkubatorów, w tym np. obecność dużej firmy z branży mleczarskiej zajmującej znaczną liczbę miejsc inkubacji MŚP w parku technologicznym. Dla władz ta decyzja wydawała się słuszna, jako że firma nie zabierała miejsc inkubacji MŚP – nadal były wolne, niewykorzystane miejsca dla tychże firm, na które nie było popytu (choć brak popytu należy tłumaczyć przede wszystkim złą lokalizacją parku technologicznego, o czym zostało wspomniane wyżej). Dla władz nieistotna była również sama istota inkubacji, zakładająca pomoc infrastrukturalną i lokalową firmom w początkowej fazie wzrostu, zanim będą mogły wybudować własne zaplecze. Firmy uzyskiwały dostęp do inkubatorów, ponieważ wyrażały taką chęć i potrzebę.

5.3. Nieudane próby kopiowania sukcesu Kraju Basków

Galicji nie udało się wykorzystać jednak możliwości, jakie daje stworzenie atrakcji wyróżniającej region spośród innych regionów, tym bardziej że Galicja, obok Kraju Basków i Katalonii, jest jednym z trzech historycznych narodowości Hiszpanii o unikalnej kulturze, języku i aspiracjach autonomicznych. Pozytywnym przykładem jest muzeum Guggenheima stworzone w Bilbao (Kraj Basków) przez Franka Ghery'ego, które stało się panaceum na wyciągnięcie Bilbao z kryzysu po upadku miejscowego przemysłu (od 1997 do 2011 r. odwiedziło je 14 mln osób), zatrudniającego ponad 9 tys. osób. Galicja, zainspirowana przez Kraj Basków, chciała stworzyć swój własny projekt z większym rozmachem i skalą. W 1999 r. rozpoczęto budowę Miasta Kultury (*Ciudad de la Cultura*), zaprojektowanego przez Petera Eisenmana, które miało składać się z 6 budynków muzealnych o wielkości zbliżonej wielkością do ścisłego centrum

A Coruña i miało zostać ukończone w 2004 r. Szybko okazało się, że projekt ma znaczne opóźnienia, a koszty budowy potroiły się już w pierwszym roku budowy. Dodatkowo, muzeum stało się przyczyną konfliktu pomiędzy dwoma konkurującymi ze sobą ośrodkami miejskimi Galicji (*A Coruña* i *Santiago*), a także między regionem a stolicą kraju. W wyniku tych niepowodzeń projekt, który miał zmienić wizerunek Galicji jako międzynarodowego centrum kultury, stał się przyczyną sprzeciwu i buntu różnych grup społecznych regionu wobec polityki regionalnego rządu prezydenta *Fragi* [Dempsey 2016]. Porażka projektu była jednak do przewidzenia, ponieważ jak dotąd **nikomu nie udało się stworzyć od podstaw nowego miasta za pomocą jednej decyzji** – nie jest możliwe bowiem utrzymanie kontroli nad tak wielowymiarowym i złożonym procesem [Taylor 2007]. Dodatkowo, podobnie jak w przypadku Bilbao, konieczny jest cały program rewitalizacji, w którym muzeum odgrywa jedynie jedną z ról, a także specyficzne warunki kulturowe, społeczne i ekonomiczne, podobne do tych panujących w Bilbao [Orzechowska-Waślawska 2012]. Obecnie 4 z 6 budynków jest otwartych, niemniej jednak liczba odwiedzających nie jest satysfakcjonująca. **Miasto kultury nie przyczyniło się do zmiany modelu prowadzonej polityki przez władze regionalne Galicji.**

5.4. Katastrofy naturalne

W historii Galicji zdarzały się katastrofy naturalne, które powodowały znaczne szkody nie tylko dla środowiska, ale dla sektorów pokrewnych, jak rolnictwo, rybactwo czy turystyka. Wspomniane wyżej katastrofy związane z zalewaniem dolin rzecznych przez budowane elektrownie wodne są jednym z takich przykładów. Największą katastrofą, która odbiła się szerokim echem w mediach, ale przede wszystkim miała długofalowy wpływ na środowisko naturalne Galicji i jej rozwój oparty na naturalnych zasobach, był wyciek 40 tys. ton ciężkiego oleju u wybrzeża Galicji 13 listopada 2002 r. Miało to bezpośredni wpływ na dwa sektory – rybactwo, stanowiące zatrudnienie (w 2001 r.) dla 3,15% całej siły roboczej Galicji (wytwarzające 2,23% wartości dodanej) oraz turystykę zatrudniającą 4,68% siły roboczej oraz wytwarzającą 5,73% wartości dodanej. Wyliczenia skali strat spowodowanych tą katastrofą pokazują, że są one ogromne i sięgały jedynie w 2003 r. 761,7 mln euro, z czego 559 mln dotyczyło czyszczenia i odtworzenia środowiska naturalnego, 65 mln euro – rybactwa, a 134 mln euro – turystyki [Garza-Gil *et al.* 2006], co stanowiło aż 1,9% galicyjskiego PKB³.

Wnioski

Galicja jest przykładem regionu, który nie doznał żadnego szoku, mogącego stać się bezpośrednią przyczyną zmiany modelu rozwoju innowacyjnego. Badani aktorzy regionu wyrażali nawet zdziwienie faktem poprawy modelu innowacyjnego

³ W 2003 r. PKB Galicji wyniósł 40 393 mln euro.

i poprawy względnej pozycji w rankingu regionów europejskich. Dla nich fakt rozwoju szybszego niż inne regionu był niezauważalny. Oznacza to, że region rozwijał się w stałym tempie – wyższym niż charakteryzujący wiele innych regionów, jednak nie na tyle wysokim, aby odczuli go regionalni działacze.

W rozwoju regionu w ostatnich trzech dziesięcioleciach trudno wskazać chociaż jeden impuls, który mógł zmienić dynamikę rozwoju tego regionu, a jednocześnie model innowacyjny kreowany przez lokalnych uczestników systemu innowacji. Zdecydowanie jednak takie impulsy można znaleźć znacznie wcześniej – w okresie, kiedy rozpoczynała się transformacja gospodarki (związana z pojawieniem się przemysłu samochodowego, stoczniowego itp. i rozwojem nadbrzeżnej części Galicji). Gdyby nie te wydarzenia, Galicja mogłaby nadal pogłębiać swoją peryferyjną pozycję w Hiszpanii i Europie. Wydaje się również, że przez dziesięciolecia transformacji region **stworzył silną bazę zasobów wiedzy**, które w ostatnich latach w znacznym stopniu dyskutował na rzecz szybszego rozwoju, wykorzystując wysoki poziom osób z wyższym wykształceniem, rozbudowaną bazę jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych, w których osoby te mogły znaleźć zatrudnienie i w konsekwencji rozwój wiedzochłonnych branż przemysłowych i usługowych. Nie bez znaczenia było w tym procesie zaangażowanie przedsiębiorstw, które nauczyły się korzystać i same inspirowały sektor naukowy do pracy na rzecz nowych technologii i prototypów mogących mieć zastosowanie w gospodarce.

Historia Galicji pokazuje jednak, że nie wykorzystała ona szans i możliwości, jakie przynosiło otoczenie. Nietrafione inwestycje wzorowane na sukcesie muzeum Guggenheima w Bilbao czy wiele katastrof i działań niszczących środowisko naturalne spowodowało niewykorzystanie w pełni szans stojących przez rozwojem turystyki (choć zauważalny jest wzrost tego sektora w ostatnich latach, nie jest on tak istotny jak w przypadku Bilbao).

Studium przypadku Galicji pokazuje, że nawet mając trudną historię i jedynie kilka filarów gospodarki, możliwe jest prowadzenie rozwoju w stopniu wyższym niż ma to miejsce w innych regionach. Kluczowe są procesy edukacyjne przygotowujące zasoby ludzkie do uczestniczenia w gospodarce opartej na wiedzy oraz wykorzystanie wysoko wykształconych osób w sektorze przedsiębiorstw w celu zwiększania ich innowacyjności, nawet jeśli sektor ten charakteryzuje się znacznym rozdrobnieniem i relatywnie słabym potencjałem absorpcyjnym. Wyniki tego studium przypadku potwierdzają zatem wnioski wynikające z poprzednich badań [por. Pylak 2015], zgodnie z którymi większe możliwości zmiany modeli innowacyjnych mają te regiony, w których inwestycje w edukację i poziom wykształcenia kapitału ludzkiego jest wyższy niż w innych regionach. Wydaje się zatem, że Galicja, mimo wielu przeciwności losu i nietrafionych decyzji politycznych, potrafiła tę silną stronę w pełni wykorzystać. Mimo iż wiele wydarzeń i uwarunkowań ma charakter stricte lokalny (przede wszystkim położenie, atrakcyjność turystyczna), to jednak można wskazać ogólne czynniki sukcesu zmiany ścieżki rozwoju przez

ten słabo rozwinięty region. W głównej mierze sukces tkwił w kilku kluczowych inwestycjach (w tym przypadku z branży samochodowej i stoczniowej), ale także w stworzeniu silnej bazy zasobów wiedzy, zarówno po stronie podażowej (zasobów ludzkich, instytucji naukowych), jak i popytowej (przedsiębiorstw, które potrafiły tę wiedzę odpowiednio skomercjalizować). Kluczowe jest jednak zachowanie odrębności i lokalnego charakteru prowadzonych zmian, bowiem bezkrytyczne kopiowanie sukcesu innych regionów nie jest skuteczne, czego najlepszym przykładem jest budowa Miasta Kultury.

Literatura

- Abeledo L. M., Mella S. T., Mates R. V., 2015, *Determinants of Female Labour Force Participation Rate by the Middle of the Nineteenth Century in Galicia*. *Revista de Historia Industrial* 59: 39-80.
- Barajas A., Lago-Penas S., Sanchez P., 2014, *On the Regional Economic Effects of the Pope's Journeys: Evidence from the Visit to Santiago de Compostela in 2010*. *Tourism Economics*, 20(2): 279-299. doi:10.5367/te.2013.0270.
- Barke M., 1989, *Provincial Disparities in Levels of Living: The Case of Spain, 1970-1981*. *GeoJournal*, 18(4): 407-416. doi:10.1007/BF00772695.
- Batterbury S. C. E., 2002, *Evaluating Policy Implementation: The European Union's Small Andmedium Sized Enterprise Policies in Galicia and Sardinia*. *Regional Studies*, 36(8): 861-876. doi:10.1080/0034340022000012306.
- Cabanelas P., Cabanelas-Omil J., Lampón J. F., Somorrostro P., 2016, *The Governance of Regional Research Networks: Lessons from Spain*. *Regional Studies*: 1-12. doi:10.1080/00343404.2016.1150589.
- Da-Rocha J. M., Lores F. X., 2007, *Demography, Education, Structural Change and Convergence: Galicia-Spain, 200-2050*. *Revista de Economía Aplicada*, 15(43): 123-144.
- de Blas X. P., Fabeiro C. P., 2012, *Local Cooperation in Border Destinations: Galicia and North of Portugal*. *Revista De Economía Mundial*(32): 27-49.
- Dempsey K. E., 2016, *Competing Claims and Nationalist Narratives: A City/State Debate in a Globalising World*. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 107(1): 33-47. doi:10.1111/tesg.12127.
- Garcia-Alvarez J., Trillo-Santamaria J. M., 2013, *Between Regional Spaces and Spaces of Regionalism: Cross-border Region Building in the Spanish State of the Autonomies*. *Regional Studies*, 47(1): 104-115. doi:10.1080/00343404.2011.552495.
- Garin-Munoz T., 2009, *Tourism in Galicia: Domestic and Foreign Demand*. *Tourism Economics*, 15(4): 753-769.
- Garza-Gil M. D., Prada-Blanco A., Vazquez-Rodriguez M. X., 2006, *Estimating the Short-term Economic Damages from the Prestige Oil Spill in the Galician Fisheries and Tourism*. *Ecological Economics*, 58(4): 842-849. doi:10.1016/j.ecolecon.2005.09.009.
- Gemie S., 2006, *Galicia: A Concise History*. University of Wales Press, Cardiff.
- Martinez A., Miras J., 2010, *Cooperative Firms and Nimby Syndrome: The Case of Engasa, 1981-2008*. *Revista de Historia Industrial*(44): 139-165.

- Martinez-Roget F., Pawlowska, E., Rodriguez X. A., 2013, *The Economic Impact of Academic Tourism in Galicia, Spain*. *Tourism Economics*, 19(5), 1139-1153. doi: 10.5367/te.2013.0236
- Murias P., Novello S., Martinez F., 2012, *The Regions of Economic Well-being in Italy and Spain*. *Regional Studies*, 46(6): 793-816. doi:10.1080/00343404.2010.504702.
- Orzechowska-Wacławska J., 2012, *Sukces Bilbao możliwy tylko w Bilbao*. Instytut Obywatelski, Warszawa.
- Pylak K., 2015, *Changing Innovation Process Models: a Chance to Break out of Path Dependency for Less Developed Regions*. *Regional Studies, Regional Science*, 2(1): 46-72. doi: 10.1080/21681376.2014.979433.
- Rodriguez M. V., Tato, E. L., 2009, *Civil War Business in Galicia, 1936-1939*. *Revista de Historia Industrial*(39): 151-190.
- Schrijver F., 2005, *Regionalism in Galicia after Regionalisation*. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 96(3): 275-286. doi: 10.1111/j.1467-9663.2005.00459.x.
- Taylor P. J., 2007, *Problematizing City/State Relations: Towards a Geohistorical Understanding of Contemporary Globalization*. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 32: 133-150.
- Xunta de Galicia, 2014, *Smart Specialisation Strategy in Galicia 2014-2020*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia, Consellería de Economía e Industria Axencia Galega de Innovación.

Strony internetowe:

[<http://www.vigo.psa-peugeot-citroen.com/index.php?id=2297>].

[<http://www.coren.es/cif ras>].