


Artykuł oryginalny / Original Research Article

## Międzyorganizacyjne uczenie się w polityce miejskiej na przykładzie inicjatyw Unii Europejskiej

### Inter-organizational Learning in Urban Policy Based on the Example of European Union Initiatives

Marta du Vall 

Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie,  
Kraków, Polska

#### Słowa kluczowe

współzarządzanie, transfer wiedzy, zarządzanie wielopoziomowe, unijna polityka miejska, mechanizmy IOL

#### Key words

co-governance, knowledge transfer, multi-level governance, EU urban policy, IOL mechanisms

#### Autor do korespondencji / Corresponding author

Marta du Vall  
mduvall@uafm.edu.pl

Data wpłynięcia / Received: 5.09.2025  
Data akceptacji / Accepted: 11.03.2026  
Data publikacji / Published: 24.06.2026

#### Cytowanie / Cite this article

du Vall, M. (2026). Międzyorganizacyjne uczenie się w polityce miejskiej na przykładzie inicjatyw Unii Europejskiej. *Państwo i Społeczeństwo / State and Society* 26, art. 402, <https://doi.org/10.31749/2451-0858-SaS-2026-402>

#### Sekcja / Section

Nauki o zarządzaniu i jakości /  
Management and Quality Sciences

#### Redaktorzy / Editors

Marta Majorek, Przemysław Kowalczewski

#### Streszczenie

Międzyorganizacyjne uczenie się (*inter-organizational learning*) w polityce miejskiej to proces, w którym różne podmioty – takie jak władze lokalne, regionalne i krajowe, instytucje unijne, uniwersytety, sektor prywatny i pozarządowy – współpracują, wymieniają się wiedzą i doświadczeniami, aby wspólnie rozwiązywać złożone problemy miast. Chodzi o wyjście poza tradycyjne, hierarchiczne struktury zarządzania i przyjęcie bardziej zintegrowanego, partnerskiego podejścia, opartego na modelach zarządzania wielopoziomowego (*multi-level governance*) oraz współzarządzania (*co-governance*). Unia Europejska odgrywa w tym procesie kluczową rolę, tworząc odpowiednie ramy polityczne, finansowe i organizacyjne. Celem artykułu jest wskazanie, na podstawie wybranych studiów przypadków, zarówno wymiernych korzyści, jak i wyzwań, jakie przynosi wymiana wiedzy w ramach polityki miejskiej UE.

## Abstract

Inter-organizational learning (IOL) in urban policy is a process in which various actors – such as local, regional, and national authorities, EU institutions, universities, the private sector, and non-governmental organizations – collaborate and exchange knowledge and experiences to jointly address complex urban challenges. The goal is to transcend traditional, hierarchical governance structures and adopt a more integrated, partnership-based approach, based on the principle of multilevel governance and co-governance. The European Union plays a key role in this process, providing an appropriate political, financial and organizational framework. The aim of this article, based on selected case studies, is to identify the tangible benefits and challenges of knowledge exchange within EU urban policy.

## Wprowadzenie

Administracja publiczna i zarządzanie publiczne podlegają obecnie istotnej zmianie w wyniku procesów zachodzących w sferze społecznej, gospodarczej i politycznej. Jak piszą Szczepan Figiel i in. (2018: 6), wyrazem tego

są nie tylko zmiany jej [administracji – M.duV.] struktur, ale także przesunięcie środka ciężkości z klasycznie rozumianych funkcji administracji publicznej w stronę zarządzania szeroko pojętym rozwojem.

Istotne, jeśli nie krytyczne, znaczenie w kontekście współczesnego zarządzania publicznego ma proces międzyorganizacyjnego uczenia się (*inter-organizational learning*, IOL). IOL definiuje się jako proces, w którym jedna instytucja lub organizacja przekazuje wiedzę, technologie lub usługi innemu podmiotowi, grupie lub jednostce (Główny Urząd Miar 2022). Zarządzanie wiedzą, które stanowi fundament IOL, obejmuje sumę procesów ukierunkowanych na tworzenie, rozpowszechnianie i użytkowanie wiedzy w celu realizacji zadań organizacji (Sienicki 2023). Celem jest zwiększenie efektywności, poprawa procedur podejmowania decyzji, unikanie powielania pracy i zwiększenie konkurencyjności organizacji przez lepsze wykorzystanie jej zasobów wiedzy. Podejście to opiera się na koncepcji kapitału intelektualnego, który obejmuje trzy kluczowe komponenty: kapitał ludzki (wiedza i umiejętności pracowników), kapitał strukturalny (procedury, systemy) oraz kapitał relacyjny (relacje z interesariuszami) (Mazur, Płoszaj 2013).

W perspektywie teoretycznej IOL jest procesem wielopoziomowym, który rozpoczyna się od jednostki (uczenie się indywidualne), przechodzi przez poziom zespołu, a następnie na poziom organizacji. Celem IOL jest trwałe włączenie nowej wiedzy w rutynowe działania i praktyki danej organizacji, co jest określane jako „uczenie się w podwójnej pętli” (*double-loop learning*) (Rupčić 2021). *Double-loop learning* to podejście edukacyjne, które zachęca jednostki do krytycznej analizy swojej podstawowej wiedzy, założeń i uprzedzeń. Metoda ta nie tylko wspiera rozwój indywidualny, ale może również usprawnić pracę zespołową, komunikację w środowisku zawodowym, a także pomiędzy różnymi

grupami interesariuszy, ponieważ wspólne refleksje prowadzą do lepszego wzajemnego zrozumienia (Hahn 2021). W kontekście IOL proces ten jest bardzo złożony – polega na współtworzeniu nowych norm, zasad i procedur przez wzajemne zaangażowanie i interakcje, a nie wyłącznie przez transfer wiedzy (Akinci, Macpherson 2025). Co istotne, proces ten rozwija się w czasie wraz z budowaniem wzajemnego zaufania i szacunku między partnerami (Rupčić 2021).

Współczesne miasta stają w obliczu coraz bardziej złożonych i wielowymiarowych wyzwań. Problemy te często są ze sobą ściśle powiązane i nie mogą być rozwiązane w izolacji przez pojedynczą organizację (Stay Tuned b.d.). Wśród głównych wyzwań wymieniane są: postępująca depopulacja miast i postępujące starzenie się społeczeństwa (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej b.d., *Założenia...*), zmiany klimatyczne oraz degradacja środowiska (URBACT 2026), a także nierówności społeczne i segregacja przestrzenna (Hermant-de Callataÿ, Svanfeldt 2011).

Zintegrowane i holistyczne podejście, łączące różne sektory i różnorodnych interesariuszy, jest obecnie warunkiem koniecznym do efektywnego zarządzania miastem (Hermant-de Callataÿ, Svanfeldt 2011). IOL staje się w tym kontekście niezbędnym mechanizmem, ponieważ umożliwia współpracę i wymianę wiedzy między różnymi podmiotami – administracją publiczną, sektorem prywatnym, uczelniami, organizacjami pozarządowymi i samymi mieszkańcami (Lis i in. 2022). Synergiczna współpraca tego typu prowadzi do kreowania innowacyjnych rozwiązań, które są trudne do osiągnięcia w ramach tradycyjnych, scentralizowanych i biurokratycznych modeli zarządzania.

Unia Europejska aktywnie promuje i finansuje polityki miejskie, a jej Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej (DG REGIO) odpowiada za wspieranie rozwoju gospodarczego i społecznego wszystkich regionów UE (European Commission b.d., *Regional...*). Współpraca między miastami przez długi czas była niezobowiązująca i oparta na indywidualnych projektach. W polityce UE można było jednak z czasem zaobserwować odchodzenie od hierarchicznego modelu zarządzania na rzecz bardziej złożonej, szerszej, sieciowej struktury, w której decyzyjność i odpowiedzialność są rozproszone, a równocześnie bardziej zorganizowane. Mowa tu, z jednej strony, o modelu określanym jako zarządzanie wielopoziomowe (*multi-level governance*, MLG), co oznacza, że decyzje dotyczące miast podejmowane są nie tylko na poziomie lokalnym czy krajowym, ale także na poziomie unijnym. Z drugiej strony chodzi również o wdrożenie modelu współzarządzania (*co-governance*), jako procesu wspólnego podejmowania decyzji i brania współodpowiedzialności za działania i inicjatywy przez różne podmioty reprezentujące odmienne sektory i grupy interesów. MLG i *co-governance* pozwalają na elastyczne i skuteczniejsze reagowanie na wszelkie wyzwania. Różne poziomy władzy oraz różnorodni interesariusze mogą dostosowywać działania do lokalnych realiów i potrzeb. Wspiera to również legitymizację decyzji, ponieważ w ich

tworzeniu uczestniczą także podmioty spoza rządu centralnego, co zwiększa ich akceptację społeczną (Hooghe, Marks 2001).

Główną tezą artykułu jest stwierdzenie, że IOL, stymulowane przez ramy polityczne i finansowe Unii Europejskiej, stanowi niezbędny mechanizm umożliwiający miastom skuteczne reagowanie na złożone wyzwania rozwojowe oraz ewolucję w kierunku modelu współzarządzania publicznego. Autorka wskazuje, że choć inicjatywy takie jak URBACT czy Europejska Inicjatywa Miejska pełnią rolę strategicznych akceleratorów innowacji, to sukces tego procesu jest uwarunkowany zdolnością miast do pokonania barier organizacyjnych i administracyjnych oraz budowaniem kapitału relacyjnego opartego na zaufaniu i partycypacji.

## Strategiczne ramy i mechanizmy unijnej polityki miejskiej. Rola UE w koordynacji IOL

Polityka spójności UE, będąca jednym z fundamentalnych filarów europejskiej integracji, jest jednym z głównych narzędzi realizacji celów unijnej polityki miejskiej. Stanowi ona blisko 1/3 całkowitego budżetu Unii na lata 2021–2027 (European Commission b.d., *Regional...*). Polityka spójności UE nie służy już tylko zmniejszaniu dysproporcji gospodarczych, ale jest narzędziem do jednoczesnego wdrażania wielorakich celów, m.in. celów zrównoważonego rozwoju, takich jak cele środowiskowe czy społeczne (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej b.d., *O Funduszach...*). Co istotne, z punktu widzenia problematyki artykułu, w nowej perspektywie finansowej wymiar miejski funduszy został wzmocniony. Na całościowe działania na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich przeznaczono zostało co najmniej 6% budżetu (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej b.d., *Założenia...*). Warto podkreślić, że cel „Europa bliżej obywateli” jest jednym z kluczowych priorytetów polityki spójności. W jego ramach realizowane są działania na rzecz wspierania zrównoważonego i zintegrowanego rozwoju wszystkich rodzajów terytoriów (URBACT 2026). Te formalne priorytety stanowią strategiczne uzasadnienie dla inwestowania w programy, które promują nie tylko inwestycje infrastrukturalne, ale także procesy uczenia się i budowania zdolności.

Istotne dla ram unijnej polityki miejskiej są Agenda Miejska dla UE i krajowe polityki miejskie. Agenda Miejska dla UE stanowi przykład forum politycznego, które ułatwia i koordynuje procesy IOL na najwyższym szczeblu. Agenda, w przeciwieństwie do tradycyjnych programów, nie jest funduszem unijnym, lecz platformą współpracy, której celem jest tworzenie lepszych przepisów, ułatwianie dostępu do finansowania oraz wymiana wiedzy na tematy istotne z punktu widzenia miast (Komisja Europejska 2025). Od 2016 r., w ramach 14 partnerstw tematycznych, Agenda zgromadziła ponad 300 partnerów, w tym 115 przedstawicieli miast (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej,

2022b). Taka struktura ułatwia strategiczny dialog i czerpanie wniosków z doświadczeń (Komisja Europejska 2025), co ma kluczowe znaczenie dla kształtowania priorytetów w kolejnych programach finansowych.

W świetle tego podejścia można dostrzec istnienie złożonego systemu zarządzania. Agenda miejska stanowi strategiczną, wertykalną ramę polityczną, która dostarcza kierunkowe priorytety, podczas gdy programy krajowe, takie jak polska Krajowa Polityka Miejska (KPM), zapewniają horyzontalną spójność działań wewnątrz państwa (Hermant-de Callataÿ, Svanfeldt 2011). Ten dwupoziomowy model – strategiczne forum polityczne dostarczające wiedzy i określające priorytety (Agenda) oraz krajowe dokumenty zapewniające spójny kierunek działań (KPM) – tworzy solidne ramy dla wdrażania mechanizmów IOL, które odpowiadają zarówno na wyzwania unijne, jak i specyfikę krajowych potrzeb.

## Inicjatywy UE jako akceleratory międzyorganizacyjnego uczenia się

Europejski Program Współpracy Terytorialnej dla Zrównoważonego Rozwoju Obszarów Miejskich (Program URBACT) i Europejska Inicjatywa Miejska (European Urban Initiative, EUI) to najważniejsze inicjatywy unijne na rzecz IOL w zakresie polityki miejskiej. Program URBACT: *Sieciowanie na rzecz uczenia się* jest flagowym narzędziem Unii Europejskiej, które promuje międzyorganizacyjne uczenie się w działaniu (*action learning*). Zgodnie z koncepcją Davida A. Kolba (1984) w procesie *action learning* wyodrębnia się cztery etapy:

- konkretne doświadczenie – to, czego człowiek się uczy doświadczając w sytuacji szkoleniowej, na przykład uczestnicząc w grze o danej tematyce;
- refleksyjna obserwacja – refleksja nad tym doświadczeniem, na przykład obserwacja własnych reakcji, reakcji innych członków grupy, analizowanie doświadczenia;
- abstrakcyjna konceptualizacja – dalsza analiza doświadczenia, wyciąganie wniosków, tworzenie uogólnień, odnoszenie się do większego kontekstu, lub dotychczasowej i nowej wiedzy;
- aktywne eksperymentowanie – sprawdzenie w praktycznym działaniu lub innych sytuacjach wniosków wysuniętych na poprzednim etapie cyklu uczenia się (Olszewska 2017).

W unijnej polityce miejskiej *action learning* stanowi mechanizm zachęty dla miast do pracy nad wspólnymi wyzwaniami w ramach transnarodowych sieci (EU Funding Overview b.d.). URBACT opiera się na trzech rodzajach sieciowania, które odpowiadają na różne potrzeby: Sieci Planowania Działań (wspierające miasta w opracowywaniu zintegrowanych planów), Sieci Transferu (umożliwiające adaptację dobrych praktyk z innych miast) oraz Sieci Transferu Innowacji (umożliwiające transfer konkretnych innowacji) (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej 2024).

Głównym narzędziem URBACT są Lokalne Grupy Wsparcia (URBACT Local Group, ULG), które angażują szerokie grono interesariuszy, od sektora publicznego i prywatnego po organizacje pozarządowe i społeczeństwo obywatelskie (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej 2024), którzy wspierani są przez zewnętrznych ekspertów (*Lead Expert*, *Ad hoc Expert*) dostarczających merytorycznej i metodologicznej pomocy (URBACT 2016). Tym samym program URBACT jest klasycznym przykładem IOL, w ramach którego tworzone są ramy i procesy, w których miasta mogą samodzielnie generować, adaptować i doskonalić wiedzę. Przykłady dobrych praktyk, takich jak „Low-emission schools” czy „C-City: circular city”, pokazują, że program działa jako inkubator praktycznych i zrównoważonych rozwiązań (Związek Miast Polskich 2025).

EUI: *Testowanie i upowszechnianie innowacji* stanowi następny i komplementarny filar unijnej polityki miejskiej. Jest ona strategicznym następcą programu Urban Innovative Actions (UIA) z lat 2014–2020. Trzy kluczowe filary EUI to: finansowanie innowacyjnych działań, budowanie zdolności oraz gromadzenie i upowszechnianie wiedzy (Urban Innovation Actions b.d., *The European...*). Głównym zadaniem jest wspieranie innowacyjnych działań miejskich, które są odważne, kreatywne i nigdy wcześniej nie były testowane (Urban Innovation Actions b.d., *What is...*).

EUI oferuje wysoki poziom współfinansowania, do 80% kosztów, przy budżecie projektów sięgającym 5 mln euro (Urban Innovation Actions b.d., *The European...*). Ważną ewolucją w perspektywie 2021–2027 jest wprowadzenie obowiązku włączania w projekty tzw. miast transferowych (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej 2022b). To fundamentalna zmiana w podejściu. W poprzedniej perspektywie UIA finansowała innowacje, które miały potencjał transferowy (Urban Innovation Actions b.d., *What is...*), ale w nowej, EUI aktywnie wbudowuje mechanizm replikacji w samą strukturę projektu. To strategiczne posunięcie przekształca EUI z inicjatywy finansującej eksperymenty w narzędzie, które zamyka „łańcuch wartości uczenia się”, zapewniając, że przetestowane innowacje są aktywnie upowszechniane w innych miastach (Komisja Europejska 2025). W ten sposób EUI działa komplementarnie do URBACT: URBACT generuje i wymienia dobre praktyki, a EUI zapewnia środki na testowanie i transferowanie nowych, ryzykownych rozwiązań w rzeczywistych warunkach.

Oba programy, choć mają wspólne cele, różnią się w swoich mechanizmach i priorytetach, co sprawia, że są wzajemnie komplementarne (tabela 1).

Tabela 1. URBACT vs. EUI

	URBACT IV	Europejska Inicjatywa Miejska (EUI)
Główny cel	poprawa zdolności innowacyjnych miast i ich lokalnych polityk przez wymianę i uczenie się w sieciach transnarodowych (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej 2024)	testowanie nowych, innowacyjnych rozwiązań urbanistycznych i wspieranie ich transferu do innych miast (European Urban Initiative b.d.)
Rodzaj projektów	sieci tematyczne oparte na wymianie doświadczeń i wzajemnym uczeniu się; prowadzą do tworzenia Lokalnych Planów Działania (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej 2024)	projekty pilotażowe testujące innowacyjne i ryzykowne pomysły, które nie znalazłyby wsparcia w tradycyjnych programach; możliwe jest wsparcie infrastrukturalne (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej 2022b)
Budżet projektu	ok. 550–750 tys. euro na sieć (Związek Miast Polskich 2024b)	do 5 mln euro na projekt (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej 2022b)
Mechanizm IOL	współpraca w ramach sieci, wzajemne uczenie się ( <i>peer learning</i> ), wsparcie ekspertów i tworzenie Lokalnych Grup Wsparcia (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej 2024)	wymóg partnerstwa z „miastami transferowymi” w celu zapewnienia replikacji innowacji; budowanie zdolności i platformy wiedzy (European Urban Initiative b.d.)

Źródło: opracowanie własne.

Efektywność mechanizmów IOL w polityce miejskiej potwierdzają liczne przykłady. Program URBACT zidentyfikował w 2024 r. 116 dobrych praktyk, które są promowane jako rozwiązania gotowe do transferu (URBACT 2025b). Przykłady projektów obejmują różnorodne obszary, od energetyki (np. projekt „Low-emission schools”) po gospodarkę cyrkularną (np. „C-City: circular city”) i planowanie przestrzenne („Tactical urbanism programme”) (Związek Miast Polskich 2025).

Z kolei projekty w ramach EUI i jej poprzednika, UIA, koncentrują się na konkretnych, innowacyjnych działaniach. W ramach naborów EUI finansowano projekty dotyczące m.in. zazieleniania miast, wykorzystywania talentów w miastach kurczących się (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej 2023) oraz transformacji energetycznej (Związek Miast Polskich 2024a). Konkretnie studia przypadku z okresu UIA pokazują, jak innowacyjne projekty, takie jak „Super Circular Estate” w Kerkrade, testowały rewolucyjne podejścia do mieszkalnictwa społecznego (Circular City Funding Guide b.d.). Analiza tych studiów przypadku pokazuje, że transfer wiedzy jest procesem złożonym i wieloetapowym. Niektóre praktyki, jak np. organizacja festiwalu, mogą być replikowane stosunkowo szybko. Natomiast bardziej złożone procesy, z głębokimi zmianami organizacyjnymi, wymagają więcej czasu i dostosowania do lokalnego kontekstu, co podkreśla

złożoność IOL (URBACT 2025a). Takim przykładem może być wspomniany wcześniej projekt w Kerkrade, który integruje techniczną innowację oraz budowanie trwałych partnerstw międzysektorowych, co wymusza głębokie zmiany organizacyjne i długofalowe dostosowanie działań do specyfiki lokalnego rynku mieszkaniowego.

## Szanse i bariery IOL w polityce miejskiej

Wdrożenie międzyorganizacyjnego uczenia się w polityce miejskiej wymaga wielu formalnych i nieformalnych narzędzi. Podstawą są sieci współpracy transnarodowej, które umożliwiają miastom wymianę doświadczeń (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej 2024). Równie istotne są platformy wiedzy takie jak Portico, które gromadzą i udostępniają *know-how* z projektów, tworząc scentralizowane źródło informacji dla praktyków i decydentów (URBACT, 2026). W procesie IOL kluczową rolę odgrywa również wsparcie eksperckie, które zapewnia partnerom sieci merytoryczną i metodologiczną pomoc w implementacji działań (URBACT 2016).

Kluczowym, partycypacyjnym narzędziem jest ULG, której zadaniem jest włączanie lokalnych interesariuszy w proces wypracowywania i wdrażania planów działań (Stay Tuned b.d.). Taka struktura pozwala na przejście od prostej wymiany informacji do wspólnego tworzenia nowych rozwiązań i procedur, które są wbudowywane w organizacyjne rutyny (Akinci, Macpherson 2025). W ten sposób narzędzia te nie tylko ułatwiają transfer wiedzy, ale również budują zdolność lokalnych administracji do absorpcji i adaptacji zewnętrznych innowacji, zamykając cykl uczenia się.

IOL napotyka na szereg barier: organizacyjnych, psychologicznych i strukturalnych (Mikuła 2011). Relacje między organizacjami bywają także często skazane polityczną rywalizacją (Akinci, Macpherson 2025), a cele poszczególnych aktorów mogą być sprzeczne.

Proces uczenia się między organizacjami jest uzależniony od poziomu umiejętności każdego z podmiotów do przyswajania wiedzy – zdolności rozpoznania, asymilowania i wykorzystania nowych informacji z zewnątrz (Lis i in. 2022). Istotną kwestią są podobieństwa między współpracującymi podmiotami, m.in. w zakresie ich struktur, organizacyjnych uwarunkowań oraz posiadanego kapitału ludzkiego (Mazur, Płoszaj 2013). Te uwarunkowania zwykle są powodem, dlaczego transfer dobrych praktyk nie jest możliwy bez dostosowania do właściwego kontekstu danego miasta-biorcy, które może nie mieć odpowiednich zasobów lub struktur, aby skutecznie zaimplementować rozwiązanie wypracowane w innym, odmiennym kontekście.

Dużym wyzwaniem dla efektywności procesów IOL są ograniczenia administracyjne i związana z nimi biurokracja. Komisja Europejska stale dąży do redukcji niepotrzebnych przepisów i obciążeń, m.in. planując ich zmniejszenie o 25%

do 2029 r. (Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej 2025). Wyzwaniem dla biurokracji jest jej cyfryzacja i zwiększenie efektywności sektora publicznego (Komisja Europejska 2021). W kontekście programów miejskich są to m.in. złożone procedury aplikacyjne, procesy sprawozdawcze i skomplikowane wymogi prawne, które często spowalniają i zniechęcają potencjalnych uczestników. Dotyczy to szczególnie małych i średnich miast, które często mają ograniczone zasoby kadrowe i mniejszą zdolność do spełnienia skomplikowanych wymogów, mimo że polityka unijna deklaruje ich wsparcie (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej b.d., *Polityka...*). Nietrudno zauważyć, że nadmierna administracja stanowi bezpośrednią sprzeczność z celem promowania partycypacyjnego i oddolnego uczenia się.

Dostęp do wysokiej jakości i porównywalnych danych jest konieczny dla skutecznego międzyorganizacyjnego uczenia się. Jednakże miasta często borykają się z wyzwaniami w tym zakresie. Analiza wskazuje na brak całościowego podejścia do zarządzania danymi w organizacjach miejskich – zbiory danych są fragmentaryczne i dotyczą zazwyczaj tylko kilku obszarów (Łachowski i in. 2022). Mniejsze miasta często są mniej świadome istnienia tych problemów.

Brak standaryzacji i heterogeniczność danych stanowią poważną przeszkodę. Analogie z wyzwaniami w uczeniu maszynowym, gdzie zbiory danych na różnych urządzeniach są różnorodne, a koszty komunikacyjne wysokie, dobitnie ilustrują ten problem (Pękała 2025). Bez ujednoczonego podejścia i zdolności do gromadzenia oraz wymiany wysokiej jakości danych o sukcesach, porażkach i kosztach, proces IOL staje się nieefektywny i bazuje na anegdotach, a nie na rzetelnej ewaluacji. Złożoność techniczna i brak interoperacyjności są zatem naturalnymi przeszkodami, które wymagają wdrożenia nowych standardów i rozwiązań, co obrazuje tabela 2.

Tabela 2. Matryca barier w IOL w projektach miejskich UE

Kategoria bariery	Opis	Przykładowe manifestacje	Źródło danych
Organizacyjne	brak wewnętrznej zdolności do adaptacji zewnętrznej wiedzy	niska zdolność absorpcyjna, braki kadrowe, brak spójności wewnętrznych procedur	Mazur, Płoszaj 2013
Kulturowe	brak zaufania, sprzeczne cele lub priorytety	relacje międzyorganizacyjne jako „polityczne pole bitwy”, trudności w budowaniu wspólnej tożsamości	Akinci, Macpherson 2025
Prawne / administracyjne	złożoność procedur, która stanowi barierę wejścia	nadmierna biurokracja, skomplikowane procedury aplikacyjne i sprawozdawcze	European Commission b.d., <i>European...</i>
Techniczne	niska jakość danych, ich fragmentaryczność lub brak standaryzacji	brak całościowego spojrzenia na dane w organizacji, heterogeniczność zbiorów danych i urządzeń	Łachowski i in. 2022

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pozwala na stwierdzenie, że kluczowym dla sukcesu procesu międzyorganizacyjnego uczenia się jest zintegrowane i partycypacyjne podejście (Urban Innovation Actions b.d., *The European...*). Kluczowe unijne programy na rzecz polityki miejskiej, takie jak URBACT, kładą nacisk na angażowanie wszystkich lokalnych interesariuszy w celu wypracowywania wspólnej wizji oraz na tworzenie zintegrowanych planów działania (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej 2024). Istotne jest nie tylko to, co się robi, ale również jak się to robi, swoisty *know-how*, jak możemy przeczytać w raporcie z projektu „Stay Tuned” (Stay Tuned b.d.). Partycypacja jest niezbędna do budowania poczucia współodpowiedzialności, kreatywnej kooperacji i współwłasności (*ownership*) rozwiązań. Znacząco zwiększa ona szanse na trwałe wdrożenia i osiągnięcie zamierzonych efektów (*URBACT III... b.d.*).

Model, w którym UE zachęca miasta do aktywnego eksperymentowania i poszukiwania własnych rozwiązań, stanowi fundamentalne odejście od tradycyjnej polityki narzucania odgórnych regulacji. To przekazanie finansowania i „mandatu” na innowacje i uczenie się na niższe szczeble zarządzania, co ma potencjalnie prowadzić do trwalszych i bardziej dopasowanych do lokalnych potrzeb rozwiązań (URBACT 2026).

Unia Europejska aktywnie wykorzystuje mechanizmy międzyorganizacyjnego uczenia się jako kluczowe narzędzie do rozwiązywania złożonych problemów i wyzwań polityk miejskich. Zaprezentowane w artykule inicjatywy nie są jedynie instrumentami finansowymi, lecz strategicznymi akceleratorami, które inspirują rozwój innowacji i transfer wiedzy w europejskich miastach. Jak zostało przedstawione, IOL w polityce miejskiej jest procesem niezwykle złożonym i wielowymiarowym. Proces, w którym nadal konieczne jest pokonanie wielu barier (administracyjnych, technicznych itd.), zależy zarówno od formalnych ram współpracy (sieci, fundusze, platformy wiedzy), jak i od tzw. miękkich czynników, jak wzajemne zaufanie, uczestnictwo/ partycypacja, zaangażowanie i zdolności organizacyjne.

Zarówno na poziomie unijnym, jak i krajowym, regionalnym i lokalnym obserwujemy coraz większą świadomość potrzeby aktywnego i efektywnego transferu wiedzy i innowacji oraz konieczność odejścia od biurokratycznego (weberowskiego) modelu zarządzania w kierunku modelu współzarządzania publicznego. Działania UE w tym zakresie stanowią siłę napędową – zamiast czekać na oddolną replikację rozwiązań, program URBACT i Europejska Inicjatywa Miejska wbudowują mechanizmy uczenia się w samą strukturę projektów, tworząc spójny szlak wartości od eksperymentu do replikacji dobrych praktyk.

## Bibliografia

- Akinci, A., & Macpherson, A. (2025). 'A Marriage of Convenience': Inter-Organizational Learning through Strategic Collaboration, *British Journal of Management*, 36(3), s. 1205–1218, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12898>.
- Circular City Funding Guide (b.d.). *European Urban Initiative (EUI)*, <https://www.circularcityfundingguide.eu/funding-types-and-their-applicability/grants-and-subsidies/european-urban-initiative-eui> [dostęp: 7.07.2025].
- Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej (2025). *Komisja proponuje ograniczyć biurokrację i uprościć otoczenie biznesowe*, Komisja Europejska, 26.02, [https://commission.europa.eu/news-and-media/news/commission-proposes-cut-red-tape-and-simplify-business-environment-2025-02-26\\_pl](https://commission.europa.eu/news-and-media/news/commission-proposes-cut-red-tape-and-simplify-business-environment-2025-02-26_pl) [dostęp: 7.07.2025].
- EU Funding Overview (b.d.). *URBACT (co-financed by the European Regional Development Fund – ERDF)*, <https://eufundingoverview.be/funding/urbact> [dostęp: 15.07.2025].
- European Commission (b.d.). *European Urban Initiative*, [https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/eu-funding-programmes/european-urban-initiative\\_en](https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/eu-funding-programmes/european-urban-initiative_en) [dostęp: 15.07.2025].
- European Commission (b.d.). *Regional and Urban Policy*, [https://commission.europa.eu/about/departments-and-executive-agencies/regional-and-urban-policy\\_en](https://commission.europa.eu/about/departments-and-executive-agencies/regional-and-urban-policy_en) [dostęp: 15.07.2025].
- European Urban Initiative (b.d.). <https://www.urban-initiative.eu/> [dostęp: 15.07.2025].
- Figiel, S., Kozłowski, W., & Rutkowska, A. (2018). *Kapitał intelektualny administracji samorządowej w świetle potrzeb szkoleniowych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne O. Olsztyn.
- Główny Urząd Miar (2022). Transfer wiedzy. [W:] *Polska administracja miar i administracja probiercza – Vademecum*. [https://www.gum.gov.pl/ftp/pdf/Wydawnictwa/Vademecum\\_2022/15\\_Transfer\\_wiedzy\\_ok.pdf](https://www.gum.gov.pl/ftp/pdf/Wydawnictwa/Vademecum_2022/15_Transfer_wiedzy_ok.pdf) [dostęp: 26.03.2026].
- Hahn, A. (2021). Double Loop Learning, *EBSCO*, <https://www.ebsco.com/research-starters/education/double-loop-learning#further-insights> [dostęp: 18.07.2025].
- Hermant-de Callatay, C., & Svanfeldt, C. (2011). *Miasta przyszłości. Wyzwania, wizje, perspektywy*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/studies/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow\\_final\\_pl.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_final_pl.pdf) [dostęp: 26.03.2026].
- Hooghe, L., & Marks, G. (2001). *Multi-level Governance and European Integration*, Rowman & Littlefield Publishers Inc.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning. Experience As The Source Of Learning And Development*, Prentice Hall.
- Komisja Europejska (2021). *Ograniczenie biurokracji zgodnie z zasadą jednorazowości*, <https://cordis.europa.eu/article/id/386894-cutting-the-bureaucratic-red-tape-using-the-once-only-principle/pl> [dostęp: 25.07.2025].
- Komisja Europejska (2025). *Agenda UE dla miast: wspieranie wzrostu gospodarczego i dobrobytu*. 3.12, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/publications/communications/2025/eu-agenda-for-cities-2025\\_pl](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/publications/communications/2025/eu-agenda-for-cities-2025_pl) [dostęp: 30.03.2026].
- Lis, M., Dacko-Pikiewicz, Z., & Szczepańska-Woszczyna, K. (2022). *Smart cities. Zarządzanie inteligentnym miastem*, Akademia WSB, <https://siemianowice.pl/wp-content/>

- uploads/2022/12/Smart-cities-zarządzanie-inteligentnym-miastem.1.pdf [dostęp: 26.03.2026].
- Łachowski, W., Pistelok, P., & Dziadowicz, K. (2022). *Zarządzanie miastem z wykorzystaniem danych*, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, <https://obserwatorium.miasta.pl/wp-content/uploads/2022/10/Zarządzanie-miastem-z-wykorzystaniem-danych.pdf> [dostęp: 25.03.2026].
- Mazur, S., & Płoszaj, A. (red.) (2013). *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mikuła, B. (2011). Dysfunkcje ograniczające realizację procesów uczenia się organizacji. [W:] Z. Janowska (red.). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 131–152.
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (b.d.). *O Funduszach Europejskich 2021–2027*, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-2021-2027/umowa-partnerstwa> [dostęp: 21.07.2025].
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (b.d.). *Polityka miejska*, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-polityka-miejska> [dostęp: 22.07.2025].
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (b.d.). *Założenia aktualizacji Krajowej Polityki Miejskiej 2023. Projekt*, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/95365/kpm2023.pdf> [dostęp: 25.03.2026].
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (2022a). *Komentarz do rozporządzeń UE dla polityki spójności na lata 2021–2027*, [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/112759/Komentarz\\_PS\\_21\\_27.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/112759/Komentarz_PS_21_27.pdf) [dostęp: 23.03.2026].
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (2022b). *Zapraszamy do składania wniosków na innowacyjne działania w ramach Europejskiej Inicjatywy Miejskiej*, 17.11, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/zapraszamy-do-skladania-wnioskow-na-innowacyjne-dzialania-w-ramach-europejskiej-inicjatywy-miejskiej> [dostęp: 5.08.2025].
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (2023). *Rozpoczął się II nabór dla miast na innowacyjne działania miejskie Europejskiej Inicjatywy Miejskiej! Wnioski można składać do 5 października 2023 r.*, 6.06, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/rozpoczal-sie-ii-nabor-dla-miast-na-innowacyjne-dzialania-miejskie-europejskiej-inicjatywy-miejskiej-wnioski-mozna-skladac-do-5-pazdziernika-2023-r> [dostęp: 5.08.2025].
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (2024). *URBACT*, 16.01, <https://www.ewt.gov.pl/strony/o-programach/programy-interreg-2021-2027/urbact/> [dostęp: 5.08.2025].
- Olszewska, S. (2017). *Style uczenia się i metody aktywizujące w edukacji dorosłych*, *Psychologia i Ty*, 23.02, <https://psychologiaity.com/2017/02/23/style-uczenia-sie-i-metody-aktywizujace-w-edukacji-doroslych> [dostęp: 6.08.2025].
- Pękala, B. (2025). *Trendy i wyzwania związane z uczeniem federacyjnym*, *Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania*, 13.03, <https://wsiz.edu.pl/blog-naukowy/trendy-i-wyzwania-zwiazane-z-uczeniem-federacyjnym> [dostęp: 5.08.2025].
- Rupčić, N. (2021). Interorganizational learning: a context-dependent process, *The Learning Organization*, 28(2), s. 222–232.
- Sienicki, M. (2023). Zarządzanie wiedzą, *Studia i Materiały Centralnej Biblioteki Wojewódzkiej*, 1(19), s. 131–148, <https://doi.org/10.5281/zenodo.10078501>.

- Stay Tuned (b.d.). *About Stay Tuned*, <https://sites.google.com/view/stay-tuned-report/stay-tuned/about-stay-tuned> [dostęp: 1.08.2025].
- URBACT (2016). *The Guide to URBACT Implementation Networks*, April, European Union, [https://www.dotaceeu.cz/Dotace/media/SF/FONDY%20EU/2014-2020/Programy/URBACT/Pokyny%20pro%20p%C5%99%C3%ADjemce%2031\\_12\\_2016/in\\_guide\\_01052016\\_final.pdf](https://www.dotaceeu.cz/Dotace/media/SF/FONDY%20EU/2014-2020/Programy/URBACT/Pokyny%20pro%20p%C5%99%C3%ADjemce%2031_12_2016/in_guide_01052016_final.pdf) [dostęp: 25.03.2026].
- URBACT (2025a). *How to transfer urban good practice – lessons from an URBACT study*, 12.05, <https://urbact.eu/news/how-transfer-urban-good-practice-lessons-urbact-study> [dostęp: 8.08.2025].
- URBACT (2025b). *Nabór do sieci transferu urbact – Zgłoś swoje miasto!*, 23.06, <https://urbact.eu/articles/nabor-do-sieci-transferu-urbact-zglos-swoje-miasto> [dostęp: 5.08.2025].
- URBACT (2026). *About us*, 16.03, <https://urbact.eu/who-we-are> [dostęp: 18.03.2026].
- URBACT III Programme Manual (b.d.). *Fact Sheet 2A. Action Planning Networks*, [https://www.forumdascidades.pt/sites/default/files/default/files/fact\\_sheet\\_2a\\_-\\_action\\_planning\\_networks.pdf](https://www.forumdascidades.pt/sites/default/files/default/files/fact_sheet_2a_-_action_planning_networks.pdf) [dostęp: 25.03.2026].
- Urban Innovation Actions (b.d.). *The European Urban Initiative*, <https://www.uia-initiative.eu/en/eui/european-urban-initiative> [dostęp: 15.07.2025].
- Urban Innovation Actions (b.d.). *What is Urban Innovative Actions?*, <https://www.uia-initiative.eu/en/about-us/what-urban-innovative-actions> [dostęp: 15.07.2025].
- Związek Miast Polskich (b.d.). *Krajowy Punkt URBACT*, <https://www.miasta.pl/strony/krajowy-punkt-urbact> [dostęp: 15.07.2025].
- Związek Miast Polskich (2024a). *Trzeci nabór wniosków EUI – Działania Innowacyjne już w maju*, 28.03, <https://www.miasta.pl/aktualnosci/trzeci-nabor-wnioskow-eui-dzialania-innowacyjne-juz-w-maju> [dostęp: 17.07.2025].
- Związek Miast Polskich (2024b). *URBACT IV – edycja 2024. Nabór projektów do Sieci Transferu Innowacji*, 15.01, <https://www.miasta.pl/aktualnosci/urbact-iv-edycja-2024-nabor-projektow-do-sieci-transferu-innowacji> [dostęp: 17.07.2025].
- Związek Miast Polskich (2025). *Nabór do partnerstw projektowych w ramach sieci transferu URBACT – ostatni dzwonek!*, 24.06, <https://www.miasta.pl/aktualnosci/nabor-do-partnerstw-projektowych-w-ramach-sieci-transferu-urbact-ostatni-dzwonek> [dostęp: 27.07.2025].

## Wkład autorów / Author Contributions

Konceptualizacja / Conceptualization: M.duV.

Metodologia / Methodology: M.duV.

Analiza formalna / Formal analysis: M.duV.

Badania / Investigation: M.duV.

Zasoby / Resources: M.duV.

Przygotowanie wersji wstępnej / Writing – original draft: M.duV.

Recenzja i edycja / Writing – review & editing: M.duV.

## Materiały dodatkowe / Supplementary Materials

Nie dotyczy / Not applicable.

### Finansowanie / Funding

Badania nie otrzymały żadnego zewnętrznego finansowania. / This research received no external funding.

### Oświadczenie o zatwierdzeniu etycznym / Ethics Approval Statement

Nie dotyczy / Not applicable.

### Oświadczenie o świadomej zgodzie / Informed Consent Statement

Nie dotyczy / Not applicable.

### Oświadczenie o dostępności danych / Data Availability Statement

Udostępnianie danych nie ma zastosowania do tego artykułu, ponieważ w ramach badania nie wygenerowano ani nie analizowano żadnych nowych danych. / Data sharing is not applicable to this article as no new data were generated or analyzed in this study.

### Podziękowania / Acknowledgments

Nie dotyczy / Not applicable.

### Konflikt interesów / Conflict of Interest

Marta du Vall jest członkinią Redakcji czasopisma „Państwo i Społeczeństwo / State and Society”. W związku z potencjalnym konfliktem interesów autorka nie brała udziału w doborze recenzentów, ocenie manuskryptu ani podejmowaniu decyzji redakcyjnej dotyczącej niniejszej pracy. Proces recenzji oraz decyzja redakcyjna zostały przeprowadzone niezależnie przez innego redaktora niepozostającego w konflikcie interesów. / Marta du Vall is a member of the Editorial Board of „Państwo i Społeczeństwo / State and Society”. To manage this potential conflict of interest, this author had no involvement in the selection of reviewers, the evaluation of the manuscript, or the editorial decision regarding this submission. The peer-review process and editorial decision were handled independently by another editor with no conflict of interest.