

Warszawa, 12 marca 2026 r.

Kompetencje organizacji i współpraca międzyinstytucjonalna

– doświadczenia ZUS na przykładzie wdrożenia
tzw. renty wdowiej

Forum Zarządzania Publicznego
KOMPETENCJE WSPÓŁPRACY



FORUM ZARZĄDZANIA
P U B L I C Z N E G O



ZAKŁAD
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH

Kompetencje organizacji i współpraca międzyinstytucjonalna – kontekst

Co to jest renta wdowia?

Renta wdowia = możliwość łączenia wypłaty renty rodzinnej z innym świadczeniem

Wdowa lub wdowiec, który ma prawo do renty rodzinnej oraz własnego świadczenia (np. emerytury) może wybrać do wypłaty:

**100% renty rodzinnej
i 15% własnego świadczenia**
albo
**100% własnego świadczenia
i 15% renty rodzinnej.**

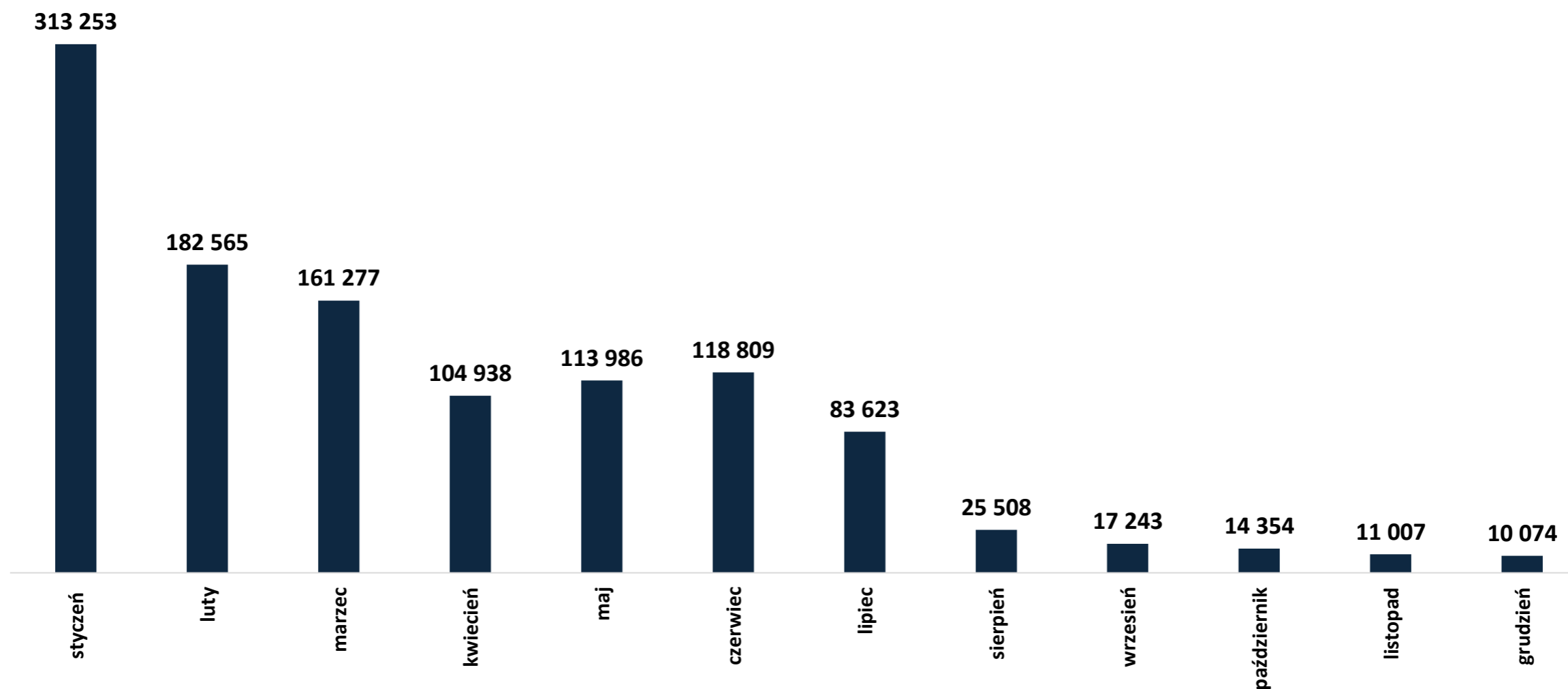
Warunki, które trzeba spełnić, aby móc pobierać połączone świadczenia:

- wiek wnioskodawcy: co najmniej 60 lat – kobieta i 65 lat – mężczyzna,
- wiek owdowienia: wnioskodawca nabył prawo do renty rodzinnej po zmarłym małżonku nie wcześniej niż w dniu, w którym ukończył 55 lat – kobieta lub 60 lat – mężczyzna,
- wspólność małżeńska: do dnia śmierci małżonka wnioskodawca musiał pozostawać z nim we wspólności małżeńskiej,
- brak nowego związku: wnioskodawca nie może być obecnie w związku małżeńskim (prawo do wypłaty świadczeń łącznie z rentą rodzinną ustaje, jeśli wnioskodawca zawrze nowy związek małżeński),
- limit kwotowy: renta rodzinna lub świadczenie własne nie może przekroczyć trzykrotności najniższej emerytury.

Kompetencje organizacji i współpraca międzyinstytucjonalna – kontekst

Skala wyzwania – renta wdowia w liczbach

Od stycznia 2025 r. do grudnia 2025 r. do ZUS wpłynęło **1 156,6 tys. wniosków**.



Kompetencje organizacji i współpraca międzyinstytucjonalna – kontekst

Skala wyzwania – renta wdowia w liczbach

Równoległe z wnioskami o rentę wdowią wnioskodawcy składali wnioski o rentę rodzinną i własne świadczenie. W okresie od października 2024 r. do grudnia 2025 r. liczba takich wniosków, do których wpłynął również wniosek o rentę wdowią wyniosła **483,4 tys.**

Ponadto **153,8 tys.** przypadków, w których został złożony wniosek o rentę wdowią, wymagało odtworzenia świadczenia, które ZUS przyznał wiele lat wcześniej i w ostatnich latach nie wypłacał takiego świadczenia (przeniesienia danych z nieeksploatowanych systemów informatycznych bądź odtworzenie świadczenia na podstawie akt papierowych).

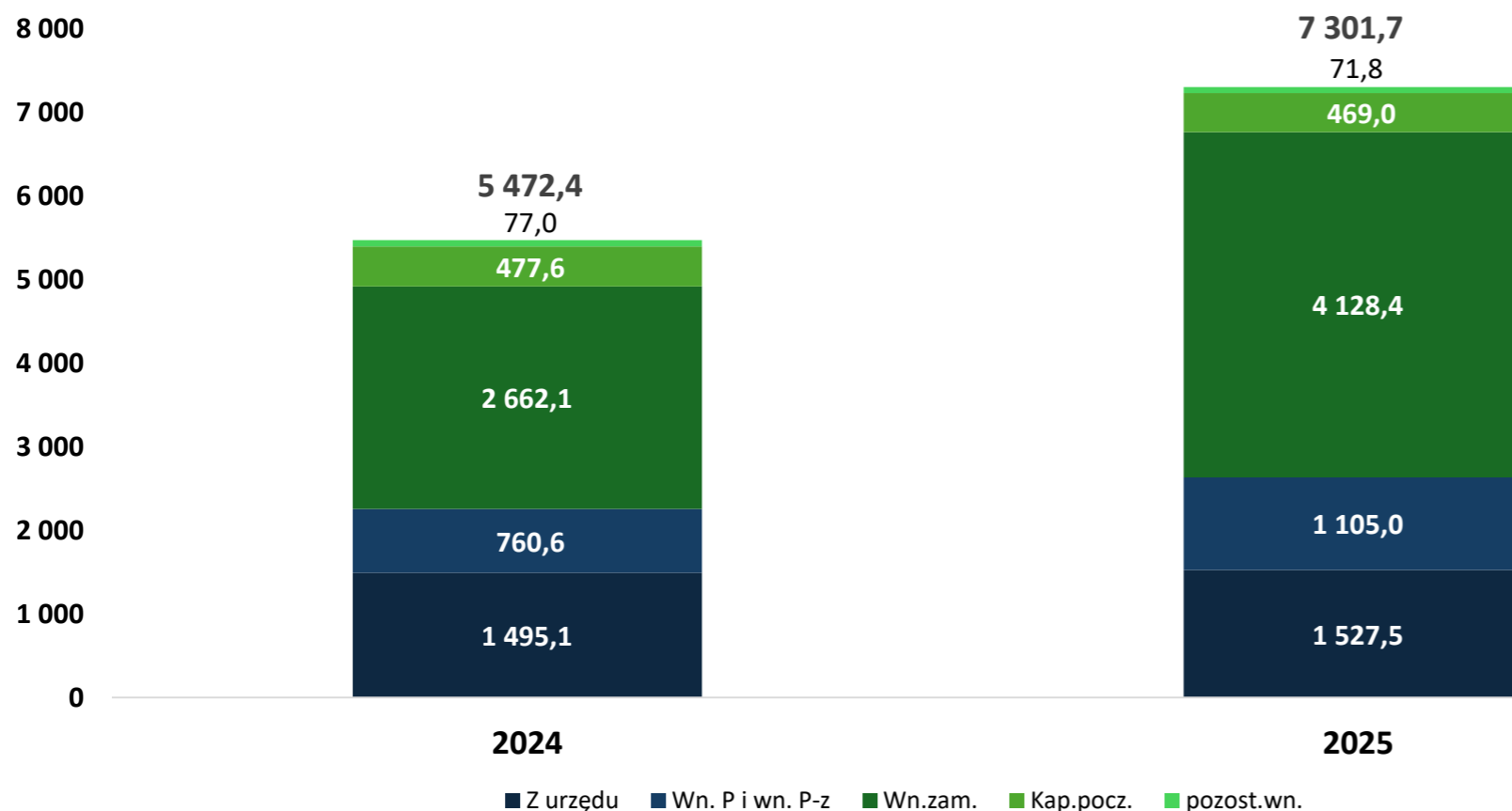
$$1\ 156,6\ \text{tys.} + 483,4\ \text{tys.} + 153,8\ \text{tys.} = \mathbf{1\ 793,8\ \text{tys.}}$$

Kompetencje organizacji i współpraca międzyinstytucjonalna – kontekst

Skala wyzwania – renta wdowia w liczbach

W 2025 roku do Zakładu wpłynęło o **33,43%** (1 829,3 tys.) **więcej wniosków** względem roku poprzedniego.

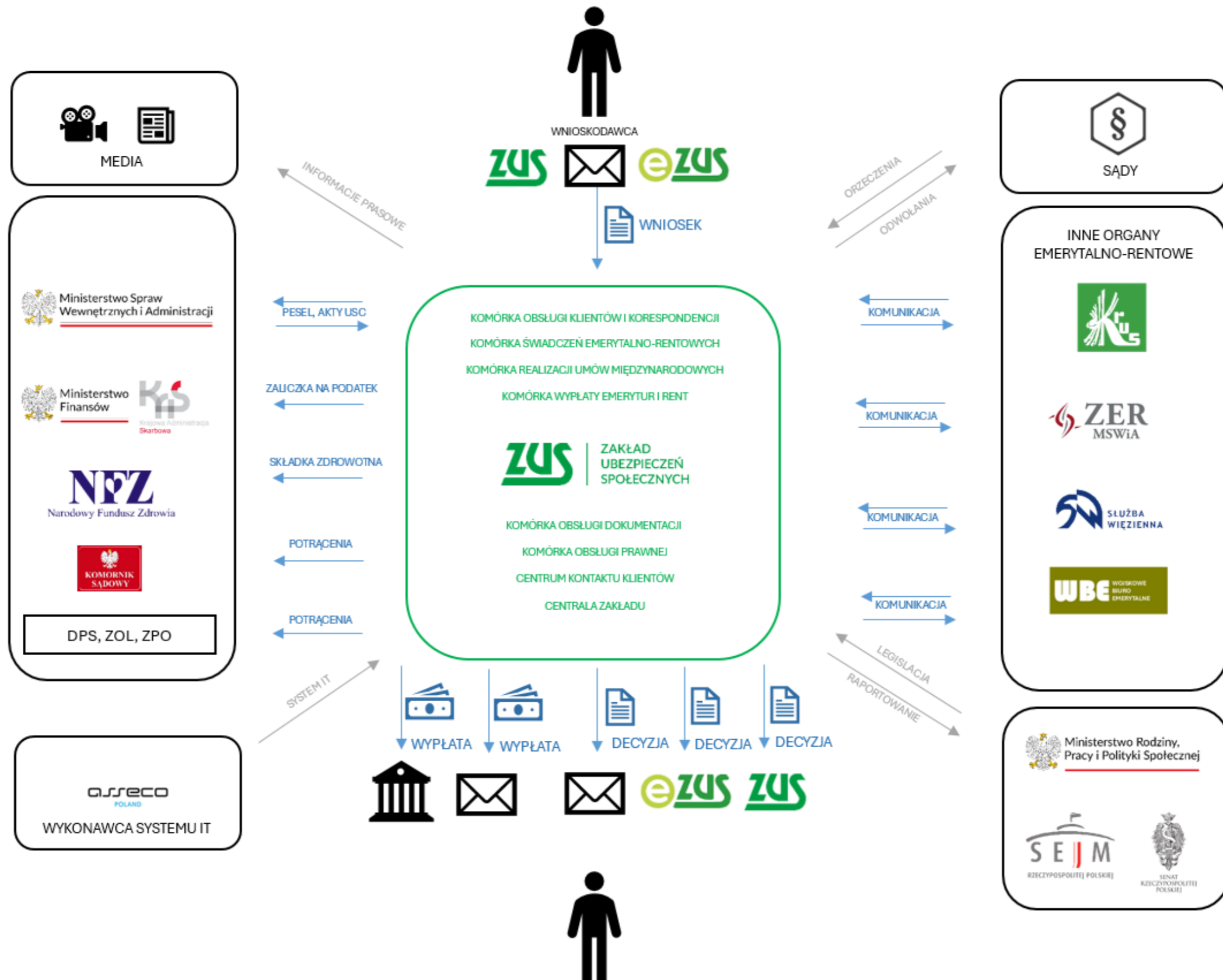
Liczba wniosków zarejestrowanych (w tys.)



1 829,3 tys.
wzrost spraw emerytalno-
rentowych ogółem



1 793,8 tys.
wzrost spraw związanych
z rentą wdowią



Kompetencje organizacji i współpraca międzyinstytucjonalna

Kompetencje organizacji – klasyfikacja

Kompetencje
regulacyjne
i interpretacyjne

Kompetencje
analityczne
i projektowe

Kompetencje
cyfrowe
i systemowe

Kompetencje
operacyjne
i procesowe

Kompetencje
zarządzania zasobami
ludzkimi

Kompetencje
komunikacji
publicznej

Kompetencje
koordynacyjne

Kompetencje
monitorowania
i adaptacji

Kompetencje organizacji i współpraca międzyinstytucjonalna

Kompetencje regulacyjne i interpretacyjne

Pierwszym wyzwaniem było **przełożenie przepisów ustawy na konkretne zasady działania instytucji.**

ZUS musiał posiadać zdolność do:

- interpretacji nowych przepisów dotyczących renty wdowiej
- opracowania wytycznych dla oddziałów
- przygotowania procedur rozpatrywania wniosków
- tworzenia instrukcji dla systemów informatycznych i obsługi klienta.

W praktyce oznaczało to **operacjonalizację prawa** – zamianę zapisów ustawowych w zestaw procedur administracyjnych.

Kompetencje analityczne i projektowe

Tak duża zmiana wymagała wcześniejszego przygotowania organizacyjnego.

ZUS musiał posiadać zdolność do:

- oszacowania liczby potencjalnych beneficjentów
- analizy wpływu reformy na obciążenie systemu
- modelowania kosztów i skutków finansowych
- planowania zasobów organizacyjnych.

Dzięki temu możliwe było przygotowanie instytucji na **nagły wzrost liczby spraw i wniosków.**

Kompetencje organizacji i współpraca międzyinstytucjonalna

Kompetencje cyfrowe i systemowe

Kluczowym elementem wdrożenia była adaptacja systemów informatycznych.

ZUS musiał posiadać zdolność do:

- obsługi wniosków składanych zarówno papierowo jak i elektronicznie
- modyfikacji systemów obliczających świadczenia
- automatyzacji części procesów decyzyjnych
- integracji danych o świadczeniach obsługiwanych w wielu systemach informatycznych.

W przypadku renty wdowiej szczególnie ważna była zdolność do **łączenia informacji o różnych świadczeniach ustalonych przez różne organy emerytalno-rentowe.**

Kompetencje operacyjne i procesowe

Wdrożenie projektu wymagało zaprojektowania nowych procesów.

ZUS musiał:

- opracować formularz wniosku oraz procedurę przyjmowania wniosków
- zmienić procesy decyzyjne dotyczące świadczeń
- zorganizować obsługę dużej liczby spraw
- zapewnić spójność działania wszystkich oddziałów.

To przykład **zarządzania procesami – nie tylko nowym**, wdrażanym w formule projektowej, ale także pozostałymi, dotychczas realizowanymi procesami.

Kompetencje organizacji i współpraca międzyinstytucjonalna

Kompetencje zarządzania zasobami ludzkimi

Nowa formuła wypłaty świadczeń oznaczała nowe zadania dla pracowników.

ZUS musiał:

- przeszkolić pracowników z nowych przepisów
- przygotować materiały szkoleniowe
- dostosować podział pracy w oddziałach
- zapewnić wsparcie eksperckie dla trudnych spraw.

Bez odpowiedniego przygotowania kadry wdrożenie zmian byłoby bardzo utrudnione, w szczególności, że nie było to wyłącznie **zarządzanie nową wiedzą** – dla wielu spraw konieczne było **odtworzenie wiedzy historycznej**.

Kompetencje komunikacji publicznej

Renta wdowia dotyczyła bardzo dużej liczby obywateli, dlatego konieczna jest intensywna komunikacja z otoczeniem społecznym.

ZUS musiał posiadać zdolność do:

- informowania obywateli o nowych zasadach
- wyjaśniania kto może skorzystać ze świadczenia
- przygotowywania poradników i informacji na stronach internetowych
- obsługi zapytań w oddziałach i infolinii.

Brak skutecznej komunikacji prowadzi często do **masowych błędów we wnioskach, występowania z wnioskami przez osoby, które nie spełniają warunków określonych w ustawie, co przekłada się na dodatkowe przeciążenia administracji**.

Kompetencje organizacji i współpraca międzyinstytucjonalna

Kompetencje koordynacyjne

Realizacja reformy wymaga współpracy z innymi instytucjami.

ZUS musiał współpracować m.in. z:

- Ministerstwem Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
- instytucjami wypłacającymi inne świadczenia (innymi organami emerytalno-rentowymi)
- systemami informatycznymi innych instytucji publicznych.

Z względu na wiodącą rolę ZUS w realizacji projektu niezwykle ważna była zdolność do **koordynacji międzyinstytucjonalnej**.

Kompetencje monitorowania i adaptacji

Po uruchomieniu nowego zadania organizacja musi analizować jego realizację.

ZUS musiał posiadać zdolności do:

- monitorowania liczby wniosków
- identyfikacji problemów interpretacyjnych
- analizowania obciążenia systemu
- proponowania zmian legislacyjnych lub proceduralnych.

Takie podejście pozwala **korygować system po jego uruchomieniu**, w tym dostosowywać jego założenia do pojawiających się wyzwań i zmieniających się uwarunkowań.

Kompetencje organizacji i współpraca międzyinstytucjonalna

Podsumowanie

Aby wdrożyć i obsługiwać tak złożone projekty jak renta wdowia, organizacja musi posiadać **zestaw kluczowych kompetencji**, wśród których najważniejsze stanowią **kompetencje**:

- **regulacyjne** (interpretacja prawa)
- **analityczne** (szacowanie skutków reformy)
- **cyfrowe** (adaptacja systemów IT)
- **operacyjne** (projektowanie procesów)
- **kadrowe** (szkolenie pracowników)
- **komunikacyjne** (informowanie obywateli)
- **koordynacyjne** (współpraca z instytucjami)
- **adaptacyjne** (monitorowanie i korekta wdrożenia),

Razem tworzą one **zdolność implementacyjną administracji**, która decyduje o tym, czy zmiana legislacyjna rzeczywiście zacznie działać w praktyce.

Dziękuję za uwagę

Bartosz Gaca

Dyrektor Departamentu Świadczeń Emerytalno-Rentowych

bartosz.gaca@zus.pl



ZAKŁAD
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH