

RYNEK E-FAKTUR



Raport e-faktury stanowi kompleksowe opracowanie poświęcone procesowi cyfryzacji fakturowania oraz jego wpływowi na funkcjonowanie przedsiębiorstw i administracji publicznej. Dynamiczny rozwój technologii oraz zmiany regulacyjne sprawiają, że elektroniczne fakturowanie staje się nie tylko narzędziem usprawniającym obieg dokumentów, ale także istotnym elementem strategii transformacji cyfrowej.

Celem raportu jest przedstawienie aktualnego stanu wdrożeń e-faktur, identyfikacja kluczowych korzyści i wyzwań związanych z ich implementacją, a także analiza wpływu nowych rozwiązań na efektywność operacyjną, zgodność z przepisami oraz bezpieczeństwo danych. W opracowaniu uwzględniono zarówno perspektywę przedsiębiorstw różnej wielkości, jak i dostawców technologii oraz instytucji odpowiedzialnych za nadzór regulacyjny.

Raport dostarcza praktycznych wniosków i rekomendacji, które mogą wspierać organizacje w planowaniu oraz optymalizacji procesów związanych z elektronicznym fakturowaniem. Stanowi on źródło wiedzy dla kadry zarządzającej, działów finansowych i księgowych, specjalistów IT oraz wszystkich interesariuszy zaangażowanych w proces cyfryzacji dokumentów finansowych.



Wpływ e-fakturowania na płynność finansową przedsiębiorstwa

Wprowadzenie obowiązkowych elektronicznych faktur w ramach Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF) bywa postrzegane jako kolejny wymóg regulacyjny, który firmy muszą spełnić pod groźbą sankcji. Jest to jednak znacznie głębsza zmiana systemowa, mająca znaczenie dla płynności przedsiębiorstw i sposobu zarządzania należnościami.



ALICJA MAŁEK

dyrektor regionalna eFaktor

Ułatwi też dostęp do ze-
wnętrznego finansowa-
nia. W gospodarce
opartej na odroczonej termi-
nach płatności e-fakturowanie
może stać się istotnym narzęd-
ziem stabilizacji przepływów
pieniężnych. Uwaga! W tym
kontekście pojawia się jednak
także źródło ryzyka.

KSeF jest zmianą daleko wy-
kraczającą poza prostą automa-
tyzację wystawiania faktur. To
system, który centralizuje dane
o wszystkich transakcjach. Za-

stępuje tradycyjną fakturę pa-
pierową lub PDF elektronicznym
dokumentem o jednolitej struktu-
rze. Daje tym samym organom
podatkowym natychmiastowy
wgląd w obroty firm. W praktyce
oznacza to, że faktura przestaje
być „przekazywanym plikiem”,
a staje się zdarzeniem zareje-
strowanym w elektronicznym
systemie. Dla płynności finan-
sowej przedsiębiorstw to funda-
mentalna zmiana. Zwiększona
transparentność i standaryzacja
pozwala na łatwiejszy dostęp
do finansowania. W dłuższej per-
spektywie KSeF może stać się
jednym z filarów poprawy płyn-
ności finansowej polskich firm.

Transparentność i przewidywalność dzięki KSeF

Centralizacja i standaryzacja
danych, którą zapewnia KSeF,
to ogromny krok naprzód w po-
rządkowaniu obiegu informacji



finansowych. Dla administracji podatkowej oznacza to większą kontrolę nad poprawnością rozliczeń. Przedsiębiorcom daje możliwość szybszego dostępu do uporządkowanych danych i lepszej analizy struktury należności oraz zobowiązań. Zwiększa przewidywalność przepływów pieniężnych.

Pełny elektroniczny rejestr wystawionych i otrzymanych faktur umożliwia ocenę rzetelności kontrahentów oraz daje wygodny wgląd we własną historię płatniczą. To nie tylko ułatwienie księgowie, ale realna korzyść w kontekście finansowania działalności. Instytucje udzielające finansowania mogą szybciej ocenić wiarygodność przedsiębiorcy, jeśli mają dostęp do spójnych, ak-

tualnych danych o przepływach. To pozwala na sprawne podejmowanie decyzji – zarówno w zakresie oceny ryzyka, jak i wysokości finansowania. W praktyce oznacza to krótszy czas rozpatry-

wania wniosków o finansowanie. W przypadku faktoringu ten czas skraca się do godzin. W efekcie następuje szybszy wpływ środków na konto przedsiębiorcy, a to oznacza realne wzmocnienie płynności i mniejszą skalę „zamrożenia” kapitału w odroczonej fakturach.

Nie bez znaczenia pozostaje również aspekt dyscypliny płatniczej. Centralna rejestracja faktur zwiększa transparentność obrotu i ogranicza pole do sporów dotyczących daty wystawienia czy doręczenia dokumentu. To z kolei wzmacnia pozycję firmy w relacji z odbiorcą i ułatwia egzekwowanie terminowych płatności. W dłuższej perspektywie może to sprzyjać skracaniu terminów zapłaty

**PEŁNY ELEKTRONICZNY
REJESTR WYSTAWIONYCH
I OTRZYMANYCH
FAKTUR UMOŻLIWIA
OCENĘ RZETELNOŚCI
KONTRAHENTÓW ORAZ
DAJE WYGODNY WGLĄD
WE WŁASNĄ HISTORIĘ
PŁATNICZĄ.**



i poprawie kultury płatniczej w gospodarce.

Odroczone terminy płatności a wrażliwość na przebieg procesów

W polskiej gospodarce długie terminy płatności są niestety standardem. Średnio w sektorze MŚP to 13,7 dnia (dane Faktura.pl za 2025 rok), ale 30, 60, a często 90 dni są w wielu przypadkach normą. W takich warunkach każda bariera w obiegu dokumentów czy opóźnienie w formalnym ujęciu faktury może przesunąć wpływ środków na konto firmy o kolejne dni. To wprost przekłada się na konieczność finansowania bieżącej działalności z własnych środków lub zewnętrznych źródeł kapitału.

W lutym, w pierwszych dniach obowiązkowego systemu KSeF dla dużych podmiotów, pojawiły się informacje o problemach technicznych. Część firm informowała o utrudnieniach z logowaniem za pomocą Profilu Zaufanego, a zwiększone obciążenie systemu powodo-

wało czasowe problemy z dostępem. To powinno być sygnałem dla przedsiębiorców, by spojrzeć szerzej na swoje procesy finansowo-księgowe. To nie tylko kwestia „czy system działa”, ale „czy moje wewnętrzne procedury pozwalają mi go efektywnie wykorzystać”. Jeśli bieżące procesy nie były dostosowane do wymogów KSeF, problemy z logowaniem czy rozliczeniem dokumentów mogą oznaczać realne ryzyko dla płynności.

Uwaga na ryzyka!

E-fakturowanie nie rozwiązuje wszystkich problemów związanych z odroczonymi płatnościami, ale może znacząco ograniczyć ich negatywne skutki. Standaryzacja danych i ich centralna rejestracja eliminują wiele niejasności interpretacyjnych, które wcześniej mogły opóźniać zapłatę.

Dzieje się tak pod warunkiem właściwej rejestracji dokumentu w systemie. Brak prawidłowego ujęcia faktury w KSeF może skutkować nie tylko pro-

blemami formalnymi, ale również bardzo konkretnym zagrożeniem dla płynności. Jeżeli dokument nie zostanie poprawnie zarejestrowany, kontrahent może nie widzieć zobowiązania w swoich systemach, a w konsekwencji nie dokonać płatności w oczekiwanym terminie.

Przygotowanie kluczem do sukcesu

E-fakturowanie i KSeF to zmiany o dalekosiężnych konsekwencjach. Droga do pełnej cyfryzacji nie jest pozbawiona wyzwań, a żadna technologia nie zastąpi dobrej organizacji wewnętrznej. Pojawiające się doniesienia o problemach z dostępem do KSeF przypominają, że samo spełnienie formalnych wymogów to za mało. Podstawą jest przygotowanie systemów księgowych, procesów IT oraz kompetencji zespołów, które będą pracować z nowym rozwiązaniem. Integracja systemów sprzedaży i księgowości, testowanie scenariuszy odbioru i wysyłki faktur czy monitorowanie poprawności danych stają się elementami efektywnego zarządzania płynnością finansową.

Firmy, które potraktują KSeF nie jako kolejny obowiązek, ale jako szansę na uporządkowanie finansów, zyskają przewagę operacyjną. Mogą szybciej reagować na wydłużony obieg pieniędzy, lepiej planować wydatki i strategię inwestycyjną oraz efektywniej pozyskiwać finansowanie. W świecie, w którym stabilny cash flow jest podstawą rozwoju, to zmiana, której nie warto lekceważyć.



Firmy, które wykorzystały KSeF do zmian, są dziś krok dalej

Pierwszy miesiąc działania Krajowego Systemu e-Faktur za nami. Można było odnieść wrażenie, że w wielu firmach 1 lutego 2026 r. oczekiwano jak startu rakiety. Wszyscy byli w teorii gotowi, ale jednocześnie odliczali, bo dopiero gdy system ruszył na produkcji, można było zobaczyć, co naprawdę działa, a nad czym jeszcze trzeba popracować.

Wnioski z rynku po pierwszym miesiącu

Na pierwszy plan wysunął się limit pobierania faktur. Są przedsiębiorstwa, dla których okazał się on zbyt niski, by sprawnie obsłużyć realną skalę operacji. To temat, który w praktyce dotyka firmy o dużej liczbie dokumentów kosztowych i rozproszonych procesach akceptacji. Równolegle ważnym obszarem do dopracowania jest obsługa awarii i niedostępności KSeF. – Organizacje potrzebują jasnego i jednoznacznego komunikatu, że to jest awaria KSeF. Rozwiązaniem w tej kwestii powinna być Latarnia KSeF, ale ona powstała dopiero w połowie stycznia i jeszcze wymaga dopracowania – uważa Filip Kolendo, CTO i współzałożyciel Prime-soft Polska, twórca systemu V-Desk.

Paradoksalnie jednak to nie kwestie stricte techniczne związane z wprowadzeniem platformy KSeF generują dziś największe problemy. W wielu organizacjach trudniejsze okazują się elementy, które wcześniej funkcjonowały poza głównym nurtem fakturowania, takie jak: załączniki do faktur, zakupy pracownicze za gotówkę, a także uprawnienia i przekazywanie dokumentów między rolami.

Podejście firm do KSeF już robi różnicę

KSeF wymusza większą dyscyplinę w takich kwestiach jak: kto ma dostęp do dokumentu, kto go opisuje, kto akceptuje i w jakiej kolejności. W firmach, gdzie procesy biznesowe nie są dobrze opisane, odpowiedzialność

za działanie jest bardziej rozproszona, a w zamian rośnie ryzyko chaosu. W tym kontekście bardzo mocno wybrzmiewa różnica w podejściu firm do wdrożenia KSeF. – Dla jednych celem było wyłącznie spełnienie tego obowiązku, a inni zdecydowali się wykorzystać narzucone zasady gry i przy okazji usprawnić procesy biznesowe wewnątrz organizacji. Pierwszy miesiąc w nowej rzeczywistości pokazuje, że to drugie podejście szybciej zaczyna się zwracać – przekonuje Filip Kolendo.

By uniknąć narastających problemów, warto prześledzić realny przepływ faktury w firmie. Od momentu pojawienia się dokumentu w KSeF aż do księgowania i płatności, wraz z wyjątkami. Duplikaty, opóźnienia importu, dokumenty spoza standardowej ścieżki, brakujące załączniki czy niejednoznaczne uprawnienia potrafią zablokować proces szybciej niż błędy integracji. Audyt procesu i doprecyzowanie ról to dziś najtańsza polisa na stabilne działanie w nowej rzeczywistości e-fakturowania.



materiał partnera



Wczesne wdrożenie KSeF to mniejsze ryzyko chaosu

Wprowadzenie obowiązkowego Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF) to największa zmiana organizacyjna w polskim biznesie ostatnich lat. Choć często bywa sprowadzana do kwestii technicznych, w praktyce obejmuje ona procesy sprzedażowe, księgowe, IT oraz sposób współpracy z kontrahentami i biurami rachunkowymi.

KAMIL FAC
Faktura.pl

Zdoświadczeń firm, które jako Faktura.pl przygotowywaliśmy do e-fakturowania – zarówno w segmencie MŚP, jak i JDG – wynika jasno, że im wcześniej organizacja potraktuje KSeF jako zmianę systemową, a nie jednorazowy obowiązek, tym mniejsze ryzyko chaosu operacyjnego.

Krok 1: Ustal, kiedy i w jakim zakresie KSeF obejmie Twoją firmę

Pierwszym etapem jest precyzyjne określenie, od kiedy dana firma podlega obowiązkowi KSeF.

- Od 1 lutego 2026 r. system objął największych podatników (sprzedaż powyżej 200 mln zł w 2024 r.),
- od 1 kwietnia 2026 r. pozostałe firmy.

Najmniejsze podmioty, których miesięczna sprzedaż faktu-

rowana nie przekracza 10 tys. zł brutto nie muszą korzystać z KSeF do końca roku. Do 2027 roku również nie będą obowiązywać kary za nieprawidłowe korzystanie z systemu.

Na tym etapie kluczowe jest zrozumienie jednej fundamentalnej zmiany: faktura w KSeF istnieje wyłącznie jako ustrukturyzowany plik XML, a datą jej wystawienia jest moment przyjęcia dokumentu przez system i nadania numeru identyfikacyjnego. Oznacza to koniec

powszechnej praktyki wystawiania faktur „wstecz” – kontrahent będzie mógł odliczyć VAT dopiero w okresie, w którym faktura faktycznie trafi do KSeF. Dla wielu firm wymusza to zmianę nawyków i przejście na bieżące fakturowanie.

Krok 2: Przeanalizuj rzeczywisty obieg faktur w organizacji

Zanim jednak w firmie pojawią się zmiany systemowe, konieczna jest rzetelna analiza stanu obecnego. W wielu organizacjach faktury nadal powstają w kilku kanałach jednocześnie – częściowo w systemie księgowym, częściowo jako PDF-y wysyłane e-mailem, a czasem jeszcze w formie papierowej lub przez OCR. Każdy z tych modeli zwiększa ryzyko błędów, które w KSeF przestają być problemem operacyjnym, a zaczynają mieć skutki podatkowe. Dlatego pierwszym praktycznym krokiem powinno być ujednolicenie procesu fakturowania i ograniczenie liczby miejsc, w których powstaje faktura, tak aby dane sprzedażowe były generowane w jednym systemie i trafiały do KSeF bez ręcznych korekt.

KSEF ZMIENIA NIE TYLKO NARZĘDZIA, ALE TAKŻE SPOSÓB PRACY.

Przykładowo, w firmach handlowych, gdzie dane krążą w Excelu i są poprawiane na kolejnych etapach, każdy błąd po wysyłce do KSeF będzie oznaczał formalną korektę widoczną w systemie, co radykalnie zmienia podejście do „roboczych” faktur.

Krok 3: Sprawdź, czy narzędzia do e-faktur są gotowe na KSeF

Integralną częścią tego etapu jest także odpowiedź na pytanie, czy firmowy program do e-faktur jest zintegrowany z KSeF. System musi generować faktury zgodne ze schemą XML, komunikować się z KSeF przez API oraz odbierać i księgować faktury zakupowe. Dla dużych organizacji oznacza to często aktualizację lub integrację ERP, dla mniejszych – realny wybór pomiędzy narzędziami bezpłatnymi a komercyjnymi, lepiej wspierającymi skalę działalności.

Krok 4: Dostęp do KSeF i zarządzanie uprawnieniami

KSeF jest systemem w pełni cyfrowym, dlatego bezpieczny i formalny dostęp do niego jest absolutną podstawą. Zalogowanie się do systemu wymaga posiadania tzw. cyfrowego klucza – profilu zaufanego, podpisu kwalifikowanego lub certyfikatu KSeF. Bez tego nie da się wystawić faktury, odebrać dokumentów ani zarządzać dostęпами.

Ten element bywa bagatelizowany, zwłaszcza w mniejszych firmach, które dotąd funkcjonowały bez podpisów elektronicznych. Tymczasem cyfrowy klucz jest niezbędny nie tylko do faktu-

rowania, ale także do nadawania uprawnień księgowym i pracownikom oraz weryfikacji dokumentów. Równolegle firma musi zaplanować model uprawnień – określić, kto wystawia faktury, kto ma dostęp do dokumentów zakupowych i kto zarządza certyfikatami. W przypadku spółek kluczowe jest również złożenie formularza ZAW-FA. Z praktyki wynika, że odkładanie tego etapu na ostatnią chwilę jest jedną z najczęstszych przyczyn problemów przy starcie KSeF.

Krok 5: Szkolenia i zmiana nawyków

KSeF zmienia nie tylko narzędzia, ale także sposób pracy. Pracownicy muszą rozumieć, że faktury nie da się już „poprawić” po wysłaniu do systemu, a każde opóźnienie lub błąd oznacza korektę widoczną w centralnym rejestrze. Dlatego niezbędne są szkolenia oraz wdrożenie stałych procedur weryfikacji danych przed wysyłką. W świecie raportowania online jakość danych staje się jednym z kluczowych elementów bezpieczeństwa podatkowego firmy.

KSeF to nie tylko projekt techniczny

KSeF nie jest jednorazowym wdrożeniem ani wyłącznie projektem IT. To element długofalowej cyfryzacji podatków, który wymusza uporządkowanie procesów i nowy model współpracy z księgowością. Organizacje, które podejść do e-fakturowania metodycznie nie tylko spełnią obowiązek prawny, ale zyskają realną przewagę operacyjną w kolejnych latach.

Przygotowanie organizacji do e-fakturowania – krok po kroku

Wprowadzenie Krajowego Systemu e-Faktur to jedna z największych zmian w polskim biznesie od lat. Wymusza ona przede wszystkim porzucenie wieloletnich przyzwyczajeń i zmianę podejścia do obiegu dokumentów w firmie.

MARTA BARTOSZCZYK

ekspertka ds. komunikacji e-file

Choć Ministerstwo Finansów wdraża obowiązków wystawiania e-faktur etapami, rzeczywistość operacyjna zmieniła się dla wszystkich 1 lutego 2026 r. Od tego dnia każdy podmiot prowadzący działalność w Polsce musi brać pod uwagę obecność systemu, bez względu na to, kiedy sam zacznie obowiązkowo wysyłać faktury ustrukturyzowane. Kluczem do przetrwania tej zmiany jest szybkie wdrożenie narzędzi, które zautomatyzują procesy, zamiast generować dodatkową pracę.

Podział na etapy wdrażania KSeF może być mylący, ponieważ mimo że mniejszy biznes ma jeszcze chwilę na obowiązkową wysyłkę faktur, to już teraz każdy przedsiębiorca musi zmierzyć się z ich odbieraniem w nowym systemie. W marcu kluczowe staje się to, co dzieje się po stronie odbiorcy dokumentów. – Od lutego nie wszystkie

przedsiębiorstwa muszą wystawiać faktury w KSeF, ale muszą je odbierać. Faktury od największych firm trafiają tam już od początku miesiąca. Jeśli więc chcemy rozliczyć leasing, media czy zakup sprzętu z dużej sieci, musimy zalogować się do KSeF. Nasz kontrahent nie ma już obowiązku dostarczać nam dokumentu w inny sposób. Przeoczenie faktury to nie tylko opóźnienie w płatności, ale realne kłopoty w rozliczeniach z fiskusem i ZUS – tłumaczy Monika Piątkowska, doradca podatkowy fillup.

Od autoryzacji do automatyzacji, czyli jak wdrożyć KSeF

W obecnej sytuacji każde przedsiębiorstwo, od jednoosobowej działalności po duże organizacje, a także wspierające je biura rachunkowe, powinno już dysponować narzędziami pozwalającymi na bieżąco monitorować wpływające dokumenty. Przygotowanie do pracy w systemie KSeF wymaga bowiem nie tylko ada-

ptacji procesów firmowych, ale przede wszystkim wdrożenia rozwiązań technicznych, które umożliwią sprawne wystawianie i odbieranie faktur ustrukturyzowanych. Aby proces ten przebiegał bez zakłóceń, firmy powinny korzystać z oprogramowania w pełni kompatybilnego z nowym systemem. – Należy pamiętać, że każdorazowe logowanie do KSeF wymaga uwierzytelnienia, czyli oficjalnego potwierdzenia tożsamości użytkownika. Metodę autoryzacji należy dobrać odpowiednio do formy prowadzonej działalności. System daje nam również możliwość nadawania uprawnień konkretnym osobom lub zewnętrznym podmiotom, które w imieniu firmy będą operować wewnątrz platformy. Kluczowe w tym procesie jest jednak porozumienie z działem księgowości lub biurem rachunkowym. To właśnie z nimi należy precyzyjnie ustalić, jak w ramach nowych procedur będzie wyglądać przepływ e-faktur oraz pozostałej dokumentacji – podkreśla Monika Piątkowska.

Strategia na marzec: Jak uniknąć paraliżu w firmie?

KSeF to ciągły proces. Aby uniknąć chaosu w obiegu dokumentów, warto sprawdzić, czy wykonaliśmy te trzy kroki:

- Weryfikacja dostawców: Sprawdzenie, którzy partnerzy (leasingi, telekomy, stacje paliw) przeszli na KSeF w lutym. Od nich fakturę pobierzemy już tylko cyfrowo.

- Uprawnienia w zespole: Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za sprawdzanie i weryfikację dokumentów w systemie.

- Wybór oprogramowania: Ręczne pobieranie plików jest uciążliwe. Kluczowe jest narzędzie

PODZIAŁ NA ETAPY WDRAŻANIA KSEF MOŻE BYĆ MYŁĄCY, PONIEWAŻ MIMO ŻE MNIEJSZY BIZNES MA JESZCZE CHWILĘ NA OBOWIĄZKOWĄ WYSYŁKĘ FAKTUR, TO JUŻ TERAZ KAŻDY PRZEDSIĘBIORCA MUSI ZMIERZYĆ SIĘ Z ICH ODBIERANIEM W NOWYM SYSTEMIE.

dzie zapewniające automatyczny obieg faktur pomiędzy firmą a KSeF.

Luty 2026 r. przyniósł nową dynamikę w pracy z dokumentami księgowymi, ale marzec to wciąż dobry moment, aby bez pośpiechu uszczelnić procesy w firmie. Jeśli pierwsze tygodnie z KSeF pokazały obszary wymagające poprawy, warto wykorzystać ten czas na wdrożenie automatyzacji, która docelowo zdejmie z nas ciężar ręcznej weryfikacji faktur. Wybór sprawdzonego ekosystemu narzędzi pozwala spokojnie adaptować się do nowej rzeczywistości podatkowej.





KSeF zmienia obieg dokumentów, ale nie likwiduje papieru

Wprowadzenie Krajowego Systemu e-Faktur jest jednym z najważniejszych etapów cyfryzacji rozliczeń podatkowych w Polsce i na obecnym etapie wdrażania przeważają opinie, że z punktu widzenia administracyjnego oraz spójności rozliczeń jest to rozwiązanie usprawniające obieg dokumentów i zwiększające przejrzystość procesów B2B.

JANUSZ KONOPKA
prezes zarządu Speedmail

Centralizacja faktur w jednym systemie informatycznym uprasz-

cza kontrolę, ogranicza ryzyko błędów formalnych oraz porządkuje relacje podatkowe pomiędzy przedsiębiorcami a administracją publiczną. W tym sensie KSeF należy postrzegać nie jako rewolucję, lecz jako logiczną kontynuację trendów, które od lat kształtują sposób

dokumentowania zdarzeń gospodarczych.

Zmiana roli faktury

Jednocześnie system ten nie oznacza nagłego i całkowitego odejścia od papieru ani zniknięcia dokumentów z fizycznego obiegu. Zmienia się przede



wszystkim rola faktury jako dokumentu – przestaje ona funkcjonować jako papierowy nośnik o znaczeniu prawno-podatkowym, a jej formalne istnienie zostaje przeniesione do środowiska cyfrowego. Nie oznacza to jednak, że z codziennej praktyki biznesowej znikają inne formy dokumentacji czy potrzeba materialnego potwier-

dzania ustaleń pomiędzy stronami. Umowy, aneksy, protokoły, wezwania, potwierdzenia, korespondencja wyjaśniająca czy dokumenty o charakterze dowodowym nadal odgrywają istotną rolę, zwłaszcza w relacjach długoterminowych, w kontaktach z mniejszymi podmiotami lub w sytuacjach wymagających dodatkowego zabezpieczenia interesów stron.

Model hybrydowy

W praktyce wiele firm będzie przez długi czas funkcjonować w modelu hybrydowym, w którym formalna faktura istnieje wyłącznie w systemie KSeF, natomiast dokumenty towarzyszące, komunikacja operacyjna oraz elementy porządkujące relacje biznesowe pozostają częściowo w formie tradycyjnej. Taki model wynika nie tylko z przyzwyczajęń, ale także z po-

trzeby posiadania fizycznego śladu dokumentacji, który dla wielu przedsiębiorców nadal pełni funkcję organizacyjną, dowodową i psychologiczną. Papier bywa postrzegany jako dodatkowe zabezpieczenie w sytuacjach niejednoznacznych interpretacyjnie, przy sporach handlowych czy w razie problemów technicznych po stronie systemów informatycznych.

Redefinicja obiegu dokumentów

KSeF przyspiesza zatem proces redefinicji obiegu dokumentów w gospodarce, ale nie prowadzi do jego pełnej dematerializacji. Papier traci rolę podstawowego nośnika danych księgowych, natomiast zachowuje znaczenie jako narzędzie komunikacji, potwierdzenia i archiwizacji relacji biznesowych. W wielu przypadkach dokument fizyczny nadal pełni funkcję „bezpiecznika” – elementu uzupełniającego cyfrowe systemy, a nie z nimi konkurującego.

Z tej perspektywy KSeF nie tyle eliminuje tradycyjne formy dokumentowania, co porządkuje ich hierarchię i funkcje. Cyfrowy system przejmuje ciężar formalnych rozliczeń podatkowych, natomiast dokumenty papierowe przesuwają się w stronę roli wspierającej: wyjaśniającej, potwierdzającej i stabilizującej relacje pomiędzy podmiotami. W coraz bardziej zdigitalizowanej, ale wciąż złożonej i niejednorodnej rzeczywistości gospodarczej taki równoległy obieg dokumentów pozostaje naturalnym i – dla wielu firm – racjonalnym rozwiązaniem.

**WIELE FIRM BĘDZIE
PRZEZ DŁUGI CZAS
FUNKCJONOWAĆ
W MODELU
HYBRYDOWYM.**

KSeF ujawnia wyzwania organizacyjne biur rachunkowych

Wdrożenie Krajowego Systemu e-Faktur nie jest wyłącznie zmianą technologiczną ani podatkową. Jak wynika z raportu „Gotowość biur rachunkowych do KSeF – Q1 2026”, opracowanego przez Ogólnopolską Sieć Certyfikowanych Biur Rachunkowych (OSCBR), KSeF w praktyce stał się testem organizacji pracy biur rachunkowych, ich procesów operacyjnych oraz sposobu współpracy z klientami.

PATRYCJA STRZELECKA

członkini Rady Programowej OSCBR

Badanie przeprowadzone wśród biur rachunkowych z całej Polski pokazuje, że największe wyzwania związane z KSeF mają charakter organizacyjny. 73 proc. biur rachunkowych deklaruje obawy dotyczące zwiększonego obciążenia operacyjnego, a jednocześnie tylko 23 proc. wskazuje, że ponad 60 proc. ich klientów jest przygotowanych do funkcjonowania w systemie KSeF.

Rola certyfikatów KSeF

Jednym z najważniejszych wniosków raportu jest rola certyfikatów KSeF w procesie obsługi klientów. Z danych wynika,



że 21 proc. biur rachunkowych nie posiada wiedzy na temat planów klientów dotyczących wygenerowania i wgrania certyfikatu, który jest niezbędny do pobierania faktur z systemu. Brak certyfikatów KSeF znacząco utrudnia pracę, co w praktyce prowadzi do dezinformacji w zakresie obiegu dokumentów księgowych oraz opóźnień w rozliczeniach i przepływach finansowych. To krytyczny obszar, który wymaga natychmiastowego uporządkowania – zarówno po stronie klienta, jak i biura rachunkowego.

Raport wskazuje również na istotne różnice w podejściu biur rachunkowych do organizacji pracy po wdrożeniu KSeF. Biura, które wcześniej uporządkowały obieg dokumentów, wdrożyły automatyzację proce-

sów oraz jasno określiły zasady współpracy z klientami, deklarują większą stabilność operacyjną. Z kolei biura bez jednolitych procesów częściej mierzą się z chaosem w dokumentach i presją operacyjną.

**KSEF NIE TWORZY
NOWYCH PROBLEMÓW
W BIURACH
RACHUNKOWYCH.
SYSTEM UJAWNIA
PRZED WSZYSTKIM
RÓŻNICE W POZIOMIE
ORGANIZACJI PRACY.**

Czynnik zmiany konkurencyjnej

Jednocześnie autorzy raportu zwracają uwagę, że KSeF może stać się czynnikiem zmiany konkurencyjnej na rynku usług księgowych. 33 proc. biur rachunkowych postrzega wdrożenie KSeF jako szansę na pozyskanie nowych klientów, a kolejne 48 proc. nie wyklucza takiego scenariusza. Dla przedsiębiorców jakoś wsparcia w zakresie KSeF staje się bowiem jednym z elementów oceny obsługi księgowej.

KSeF nie tworzy nowych problemów w biurach rachunkowych. System ujawnia przede wszystkim różnice w poziomie organizacji pracy, automatyzacji procesów oraz komunikacji z klientami – wynika z wniosków raportu OSCBR.



Błędy popełniane przy wdrażaniu

Wdrożenie e-faktur, szczególnie w kontekście obowiązkowego KSeF, to jeden z najważniejszych projektów organizacyjnych w firmie w ostatnich latach. Choć wielu przedsiębiorców traktuje go jako zmianę techniczną, w praktyce oznacza on przebudowę procesów sprzedażowych, księgowych i administracyjnych.

JOANNA ŁUKSZA

kierownik zespołu ekspertów księgowych w IFIRMA

Jeśli procesy nie są uporządkowane, dane w systemie nie są spójne, a zespół nie wie, co się zmienia – nawet najlepsza integracja nie uratuje sytuacji. Zobacz, jakie błędy pojawiają się najczęściej przy wdrażaniu e-faktur i sprawdź, czy któryś z nich nie dotyczy również Twojej firmy.

Sprowadzenie wdrożenia do projektu IT

Jednym z podstawowych błędów jest potraktowanie e-faktur wyłącznie jako zadania technicznego. Tymczasem e-faktura to nie tylko plik XML zgodny ze

strukturą logiczną, a także określone zasady dotyczące momentu wystawienia dokumentu, sposobu jego korekty, obiegu informacji w firmie czy ustalania obowiązku podatkowego.

Jeżeli w proces nie zostanie odpowiednio zaangażowana księgowość, dział podatkowy oraz osoby odpowiedzialne za sprzedaż, system może działać poprawnie od strony technicznej, a jednocześnie generować błędy w rozliczeniach. W efekcie pojawiają się korekty, niespójności w ewidencjach oraz trudności przy kontroli podatkowej.

Brak audytu danych przed integracją z KSeF

Wdrożenie e-faktur bardzo szybko weryfikuje jakość danych w systemie. Niespójne





kartoteki kontrahentów, brakujące numery NIP, błędne stawki VAT czy nieprawidłowe oznaczenia procedur podatkowych to problemy, które w tradycyjnym obiegu dokumentów często pozostawały niezauważone.

System KSeF dokonuje walidacji struktury dokumentu. Jeżeli dane są niepoprawne, faktura może zostać odrzucona. W warunkach bieżącej sprzedaży oznacza to opóźnienia, konieczność szybkiej korekty danych i ryzyko zaburzenia płynności operacyjnej.

Brak wcześniejszego audytu kartotek oraz testów w środowisku demonstracyjnym prowadzi do sytuacji, w której firma uczy się systemu „na żywo” – kosztem czasu i bezpieczeństwa podatkowego.

Niedostosowanie zasad korekt do nowych realiów

W systemie e-faktur kluczowe znaczenie ma prawidłowe powiązanie korekty z fakturą pier-

SYSTEM KSEF DOKONUJE WALIDACJI STRUKTURY DOKUMENTU. JEŻELI DANE SĄ NIEPOPRAWNE, FAKTURA MOŻE ZOSTAĆ ODRZUCONA.

wotną, w szczególności poprzez numer identyfikacyjny nadany przez KSeF. To zmienia sposób dokumentowania i ewidencjonowania korekt.

Częstym błędem jest pozostawienie dotychczasowych procedur bez modyfikacji. Firmy nie

**SYSTEM E-FAKTUR
OPIERA SIĘ NA
PRECYZYJNIE
NADAWANYCH ROLACH
I UPRAWNIENIACH.**

aktualizują zasad numeracji, nie weryfikują sposobu generowania korekt w systemie ERP ani nie rozróżniają korekt technicznych od merytorycznych.

W konsekwencji powstają trudności w ustaleniu właściwego momentu ujęcia korekty



w ewidencji VAT oraz w zapewnieniu spójności dokumentacji.

Brak procedur na wypadek awarii

Kolejnym niedocenianym obszarem jest przygotowanie firmy na sytuacje nadzwyczajne – zarówno po stronie systemu centralnego, jak i infrastruktury podatnika. Przepisy przewidują szczególne zasady postępowania w przypadku niedostępności KSeF, jednak wiele organizacji nie opracowuje wewnętrznych procedur działania w trybie offline.

Brak jasnych zasad dotyczących wystawiania faktur w okresie awarii, terminów ich późniejszego wprowadzenia do systemu czy sposobu informowania kontrahentów prowadzi do chaosu operacyjnego i sporów dotyczących daty wystawienia dokumentu.

Niedostateczna kontrola uprawnień i bezpieczeństwa

System e-faktur opiera się na precyzyjnie nadawanych rolach

i uprawnieniach. W praktyce często dochodzi do nadania zbyt szerokiego dostępu wielu pracownikom, bez jasno określonych zasad jego przyznawania i cofania.

E-faktura wywołuje skutki podatkowe z chwilą jej przyjęcia przez system i nadania numeru identyfikacyjnego. Wystawienie dokumentu przez osobę nieuprawnioną może generować realne zobowiązania podatkowe, a w skrajnych przypadkach także odpowiedzialność karną skarbową.

Brak wewnętrznej polityki bezpieczeństwa w tym obszarze zwiększa ryzyko nadużyć oraz błędów trudnych do odwrócenia.

Pominięcie komunikacji z kontrahentami

W modelu e-faktur dokument uznaje się za doręczony w momencie jego przyjęcia przez KSeF. Nie oznacza to jednak, że kontrahent ma świadomość jego wystawienia.

Firmy, które nie ustalą jasnych zasad informowania kontrahentów o wystawieniu faktury (np. poprzez dodatkowe powiadomienia), mogą spotkać się z opóźnieniami w płatnościach i sporami dotyczącymi terminu zapłaty. Zmiana systemu wymaga również zmiany przyzwyczajeń komunikacyjnych.

Błędne rozumienie momentu wystawienia faktury

Szczególnie istotnym błędem jest wystawianie faktur w systemie księgowym i wysyłanie ich do KSeF z opóźnieniem. Zasadą działania trybu online

**BRAK WEWNĘTRZNEJ
POLITYKI
BEZPIECZEŃSTWA W TYM
OBSZARZE ZWIĘKSZA
RYZIKO NADUŻYĆ ORAZ
BŁĘDÓW TRUDNYCH DO
ODWRÓCENIA.**

jest to, że dokument z dzisiajszą datą wystawienia powinien w dniu dzisiejszym zostać wysłany do KSeF. W modelu e-faktur datą wystawienia faktury jest data, jaką wskazano na fakturze w polu P1 – ważne jest, żeby w tej samej dacie wysłać dokument do KSeF, tak by numer faktury nadany przez KSeF zawierał w sobie datę wystawienia zgodną z tą ujętą na dokumencie.

Jeżeli wyślemy dokument do KSeF później, faktura zostanie uznana za fakturę wysłaną w trybie offline. Ponadto jeżeli rozbieżność między datą wystawienia a wysłania będzie zbyt duża (najczęściej powyżej 1 dnia różnicy), będzie to oznaczać, że dokument został przez nas wysłany po obowiązującym terminie. Od 2027 r. dla takich rozbieżności będą przewidziane dodatkowe sankcje.

**CZĘSTYM BŁĘDEM
JEST POZOSTAWIENIE
DOTYCHCZASOWYCH
PROCEDUR BEZ
MODYFIKACJI.**

Relacje z kontrahentami w środowisku zaległych faktur

Zatory płatnicze pozostają jednym z największych wyzwań dla sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Opóźnienia w regulowaniu zobowiązań – zarówno o 30 dni, jak i 60 dni – stały się elementem codzienności wielu firm.

JOANNA CHARLIŃSKA

dyrektor ds. wsparcia i rozwoju MŚP
Grupy BIK

Obecnie 84 proc. przedsiębiorców przyznaje, że ich kontrahenci nie zawsze regulują płatności w terminie, a niemal połowa firm posiada faktury przeterminowane o ponad 30 dni. Choć skala problemu ma wymiar finansowy, jego źródła często tkwią w relacjach biznesowych i sposobie organizacji procesów rozliczeniowych. Wielu przedsiębiorców, szczególnie w sektorze MŚP, wstrzymuje się z reakcją na opóźnienia w obawie przed pogorszeniem relacji z klientem lub utratą współpracy. Przypomnienie o płatności bywa postrzegane jako niezręczny telefon czy mail, który może zostać odebrany jako brak zaufania lub forma presji.

Tymczasem konsekwencje takiej postawy są realne. Aż 72 proc. firm wskazuje, że zamrożone faktury wpływają negatywnie na ich kondycję finansową – obniżają płynność, utrudniają regulowanie własnych zobowiązań i zwiększają ryzyko utraty wypłacalności. Dane z badania Skaner MŚP wykonanego dla BIK i BIG InfoMonitor pokazują, że na koniec 2025 r. 23 proc. przedsiębiorstw było zagrożonych likwidacją, a 26 proc. uznaje za realny scenariusz zawieszenia działalności lub upadłości w 2026 r.

Zarządzają codziennymi relacjami z kontrahentami

Nieterminowe płatności dotyczą niemal wszystkich branż, choć z różnym nasileniem. W 2025 r. opóźnienia przekraczające 60 dni deklarowało 36 proc. firm usługowych oraz 34 proc. przedsiębiorstw han-

dlowych, a w budownictwie odsetek ten wzrósł do 30 proc. Jednocześnie aż 84 proc. firm wskazywało, że posiada klientów płacących po terminie. Dane te potwierdzają, że problem ma charakter systemowy i nie ogranicza się do pojedynczych sektorów gospodarki. W tym kontekście coraz większego znaczenia nabiera sposób, w jaki przedsiębiorcy zarządzają codziennymi relacjami z kontrahentami w obszarze rozliczeń. Opóźnienia w płatnościach nie powinny być traktowane jako rynkowa norma ani nieunikniony element prowadzenia działalności. Skuteczna reakcja na brak zapłaty nie musi oznaczać eskalacji konfliktu – pod warunkiem, że opiera się na jasno określonych zasadach i spójnych procesach.

Taką zmianę podejścia umożliwia rozwój cyfrowego zarządzania należnościami, który w naturalny sposób staje się



stałym elementem uporządkowanego procesu rozliczeń. Automatyczne przypomnienia o zbliżających się terminach płatności oraz monity w przypadku opóźnień nadają komunikacji neutralny, rzeczowy charakter, ograniczając napięcia w relacjach biznesowych.

Zdrowe praktyki płatnicze

Istotnym elementem zdrowych praktyk płatniczych jest również przygotowanie jasno określonych scenariuszy działania na wypadek przedłużających się opóźnień. Stopniowe przechodzenie od przypomnień do bardziej formalnych wezwań pozwala zachować proporcjonalność reakcji i jasno sygnalizuje konsekwencje braku płatności, a jednocześnie pozwala przedsiębiorcy zachować kontrolę nad procesem i reagować odpowiednio do skali problemu.

Narzędzia wspierające systematyczne monitorowanie należności pomagają realizować te scenariusze w praktyce. Pozwalają pilnować terminów płatności i redukują stres związany z koniecznością samodzielnego upominania się o zaległe

**ISTOTNYM ELEMENTEM
ZDROWYCH PRAKTYK
PŁATNICZYCH JEST
PRZYGOTOWANIE
JASNO OKREŚLONYCH
SCENARIUSZY
DZIAŁANIA NA WYPADEK
PRZEDŁUŻAJĄCYCH SIĘ
OPÓŹNIEŃ.**

faktury. W przypadku dalszego braku zapłaty możliwe jest podjęcie kolejnych kroków, takich jak wysłanie formalnego wezwania do zapłaty czy zgłoszenie długu do rejestru dłużników BIG, co zwiększa szanse na odzyskanie należności. Dobrym przykładem takiego wsparcia jest usługa Bezpieczna Faktura BIK, która dostarcza zestaw narzędzi pozwalających realizować standardowe scenariusze działania w przypadku opóźnień, wspierając przy tym utrzymanie profesjonalnych relacji z kontrahentami.

Dzięki takiemu podejściu terminowa zapłata przestaje być przedmiotem indywidualnych negocjacji, stając się naturalnym elementem współpracy opartej na przejrzystych zasadach, a nie nieformalnych ustępstwach czy obawach przed pogorszeniem relacji.

Obowiązkowe OC księgowego to za mało

Rok 2026 przynosi biurom rachunkowym cyfrowe zmiany – w życie wszedł obowiązkowy KSeF, ruszyło rozszerzone raportowanie JPK_CIT. Błędy w obsłudze nowych systemów czy cyfrowych rocznych deklaracji podatkowych będą stono kosztować, a obowiązkowa polisa OC dla księgowych tego nie pokryje. Specjaliści z branży to wiedzą i coraz częściej rozszerzają ubezpieczenie na własną rękę. Średnia suma gwarancyjna w dobrowolnych polisach OC sięga prawie 200 tys. zł i blisko 5-krotnie przewyższa wymagany prawem limit.

RAJMUND RUSIECKI

prezes zarządu
Leadenhall Insurance

Cyfryzacja polskiej księgowości przyspiesza w tempie, za którym wielu przedsiębiorców – i ich księgowych – z trudem nadąża. Do niedawna oznaczała głównie przejście z papierowych faktur na programy komputerowe. Dziś to zintegrowane systemy raportowania, e-faktury przesyłane do centralnej bazy danych w czasie rzeczywistym i automatyczne weryfikacje ze strony organów skarbowych. Biura rachunkowe stanęły przed koniecznością przebudowy swoich procesów. A tam, gdzie przebudowa – tam rośnie ryzyko błędu.

Co KSeF, JPK_CIT i e-deklaracje zmieniają w pracy księgowego?

Cyfryzację rozliczeń podatkowych widać już gołym okiem. Dane Ministerstwa Finansów podsumowujące kampanię PIT w 2025 r. (za rok podatkowy 2024 r.) mówią o blisko 24 mln elektronicznych deklaracji złożonych przez podatników – z tego aż 14,3 mln za pośrednictwem usługi Twój e-PIT. Rola księgowego ewoluuje w stronę doradcy i weryfikatora danych zaciąganych przez systemy państwowe – a presja na bezbłędne sprawdzanie mnóstwa rekordów w krótkim czasie jest olbrzymia.

Do cyfrowych deklaracji dochodzą m.in. dwie kolejne zmiany systemowe. Krajowy System e-Faktur (KSeF), obowiązkowy od lutego 2026 r. dla dużych podatników i od kwietnia dla pozostałych, wymusza



przesyłanie faktur do centralnej bazy danych. Każdy dokument wystawiony poza systemem, przesłany po terminie lub z błędną strukturą pliku docelowo (od 2027 r.) będzie groziła karą do 100 proc. kwoty VAT lub do 18,7 proc. należności na fakturze. Równolegle wchodzi rozszerzone raportowanie JPK_CIT – z dwiema nowymi strukturami (JPK_KR_PD i JPK_ST_KR), które wymagają oznaczania kont specjalnymi znacznikami i wskazywania numerów faktur z KSeF. Tu każda nieprawidłowość to potencjalna kara do 500 zł. Przy dużym wolumenie danych takich nieprawidłowości mogą być setki.

Wspólny mianownik tych zmian? Fiskus otrzymuje wię-

cej danych – zautomatyzowanych, powiązanych i gotowych do analizy. A biura rachunkowe obsługujące kilkudziesięciu

czy kilkuset klientów muszą te dane raportować bezbłędnie, w coraz krótszych terminach i w coraz bardziej wymagających formatach.

Dlaczego obowiązkowe OC nie wystarcza księgowym?

Tu dochodzimy do sedna sprawy. Obowiązkowe ubezpieczenie OC księgowych, w którym zakres ochrony określa rozporządzenie Ministra Finansów, chroni wyłącznie przed roszczeniami z tytułu błędów w prowadzeniu pełnych ksiąg rachunkowych. I to w minimalnym limicie do 10 000 euro – w 2026 r. to ok. 42 000 zł. Obowiązkowa ochrona nie obejmuje szkód związanych z obsługą KSeF, raportowaniem JPK_

OBOWIĄZKOWE UBEZPIECZENIE OC KSIĘGOWYCH CHRONI WYŁĄCZNIE PRZED ROSZCZENIAMI Z TYTUŁU BŁĘDÓW W PROWADZENIU PEŁNYCH KSIĄG RACHUNKOWYCH.



CIT czy błędami w rocznych zeznaniach podatkowych. Tymczasem z doświadczenia działu likwidacji szkód Leadenhall Insurance wynika, że zdecydowana większość zgłoszeń dotyczy błędów w uproszczonej księgowości, rozliczeniach VAT i deklaracjach podatkowych – czyli sytuacji, których obowiązkowa polisa w ogóle nie pokrywa.

Podam przykład jednej ze spraw, którymi się zajmowaliśmy. To przypadek sprzed „ery KSeF”, ale dobrze ilustruje, jak kosztowna bywa nieprawidłowa obsługa danych sprzedażowych i z jakim ryzykiem finansowym wiąże się praca księgowych. Biuro rachunkowe nieprawidłowo pobierało rejestry sprzedaży z programu sprzedażowego klienta. W okresie od 2020 do 2022 r. błędnie deklarowało wartości sprzedaży do celów podatkowych. Efekt? Zaległość w podatku VAT, podatku dochodowym i daninie solidarnościowej – łącznie z odsetkami roszczenie wyniosło 149 895 zł.

Rozszerzona polisa – realna ochrona w cyfrowej rzeczywistości

Dobrowolne rozszerzenie polisy OC – z sumami gwarancyjnymi sięgającymi 5 mln zł – zabezpiecza księgowych tam, gdzie obowiązkowe ubezpieczenie nie zadziała. Pokrywa przede wszystkim: błędy przy prowadzeniu uproszczonej księgowości, nieprawidłowości w rozliczeniach VAT i deklaracjach podatkowych, pomyłki w obszarze kadrowo-płacowym i rozliczeniach ZUS, naruszenie tajemnicy zawodowej czy przepisów RODO, a także utratę dokumentacji klienta.

Co ważne, księgowi w zdecydowanej większości mają świadomość, że opisaną w rozporządzeniu ochronę warto rozszerzać. Z naszych danych wynika, że robi to nawet 9 na 10 księgowych. Dodam, że średnia suma gwarancyjna w dobrowolnych polisach OC dla księgowych sięga blisko 200 000 zł – to ok. pięć razy więcej niż 42 000 zł mini-

**KSIĘGOWI
W ZDECYDOWANEJ
WIĘKSZOŚCI MAJĄ
ŚWIADOMOŚĆ,
ŻE OPISANĄ
W ROZPORZĄDZENIU
OCHRONĘ WARTO
ROZSZERZAĆ.**

malnego limitu w obowiązkowym ubezpieczeniu. Księgowi ewidentnie rozumieją, że choć pojedyncza szkoda zwykle opiewa na kilka tysięcy złotych, to zdarzają się roszczenia na znacznie wyższe kwoty lub kumulacje roszczeń od wielu klientów jednocześnie.

Cyfryzacja wymaga nowego podejścia do ryzyka

Wdrożenie KSeF czy rozszerzenie JPK_CIT to zmiany, które przekształcają codzienną pracę biur rachunkowych. Presja czasu, skomplikowane przepisy i rosnąca liczba obsługiwanych podmiotów sprzyjają pomyłkom. Rozszerzona polisa OC daje w tej sytuacji komfort pracy i pewność, że nawet poważny błąd nie zachwieje stabilnością firmy. A dla klientów biura rachunkowego to sygnał, że mają do czynienia z profesjonalistą, który odpowiedzialnie podchodzi do ryzyk wynikających z cyfrowej transformacji branży.





Relacje z partnerami biznesowymi w obliczu KSeF

Krajowy System e-Faktur staje się faktem. Jego uruchomienie ma ułatwić wymianę faktur pomiędzy przedsiębiorcami, a także umożliwić Ministerstwu Finansów kontrolę nad wystawionymi fakturami i uszczelnienie systemu podatkowego.

JAROSŁAW KURKOWSKI
CFO eService

Choć o KSeF mówi się głównie w kontekście podatkowym, jego rzeczywisty wpływ na funkcyj-

nowanie firm wykracza daleko poza księgowość. W praktyce zmieni on sposób, w jaki firmy będą komunikować się ze sobą w kwestii rozliczeń, wystawiania dokumentów sprzedażowych i procesowania płatności. Dla wielu firm kluczowym wyzwaniem będzie dostosowanie

procesów operacyjnych i technologicznych do nowego modelu obiegu danych.

System KSeF jest obowiązkowy dla przedsiębiorców prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą, spółek, grup VAT czy jednostek samorządu terytorialnego, a tak-

że dla podmiotów wskazanych przez tych podatników, jak na przykład biura rachunkowe. Systemu mogą także używać osoby fizyczne wskazane w za-wiadomieniu ZAW-FA, którym podatnik lub organ egzekucyjny nadali uprawnienia do korzystania z tego systemu.

Zmiana sposobu myślenia

KSeF zmieni sposób myślenia o tym, czym jest faktura. Do tej pory była ona dokumentem przekazywanym kontrahentowi – e-mailem, przez platformę cyfrową lub w formie papierowej. Moment jej dostarczenia bywał niejednoznaczny i często stawał się źródłem sporów. KSeF na zawsze zmieni tę kwestię: faktura wystawiona i przyjęta przez system będzie od teraz uznawana za doręczoną odbiorcy. Centralny system obiegu faktur stanie się punktem odniesienia dla obu stron transakcji. Ograniczy to formalne spory, ale jednocześnie wymaga od firm większej

KSEF ZMIENI SPOSÓB MYŚLENIA O TYM, CZYM JEST FAKTURA.

dyscypliny procesowej i gotowości do pracy na ustrukturyzowanych danych.

Zniknięcie problemu „niedostarczonej faktury” nie oznacza jeszcze automatycznego uproszczenia rozliczeń. Firmy będą musiały teraz jasno określić, kto monitoruje faktury w KSeF, jak szybko są one pobierane i przetwarzane oraz w jaki sposób obsługiwane są korekty. To na

tym etapie wielu przedsiębiorców zaczyna dostrzegać, że wdrożenie KSeF wymaga nie tylko zmian w systemie księgowym, ale również zwrócenia szczególnej uwagi na punkt styku pomiędzy działami sprzedaży, obsługi klienta i finansów. Ma to tym większe znaczenie, że jednym z istotnych skutków wdrożenia KSeF jest skrócenie czasu obiegu dokumentów. Faktura trafia do systemu natychmiast po wystawieniu, co ułatwi jej szybkie zaksięgowanie po stronie odbiorcy. W efekcie skróci się cykl rozliczeniowy, a płatności staną się bardziej przewidywalne. W relacjach B2B oznacza to rosnące oczekiwania wobec partnerów w zakresie terminowości i przejrzystości rozliczeń.

Skuteczne wdrożenie

Skuteczne wdrożenie KSeF w firmie zależy w dużej mierze od tego, jak dobrze zintegrowany jest on z już istniejącymi roz-



wiązaniami biznesowymi. Dla wielu przedsiębiorców największym wyzwaniem okazuje się powiązanie faktury z codziennymi procesami sprzedażowymi i rozliczeniowymi. W tym kontekście coraz większą rolę odgrywają dostawcy technologii płatniczych i rozwiązań dla biznesu, którzy mają doświadczenie w pracy na dużych wolumenach transakcji i danych.

**ZNIKNIĘCIE PROBLEMU
„NIEDOSTARCZONEJ
FAKTURY” NIE
OZNACZA JESZCZE
AUTOMATYCZNEGO
UPROSZCZENIA
ROZLICZEŃ.**

Z perspektywy dostawcy usług płatniczych jakim jest eService, KSeF nie jest wyłącznie zmianą w obszarze fakturowania, ale kolejnym krokiem w kierunku pełnej cyfryzacji, którą sami realizujemy już od pewnego czasu. Nasze doświadczenia wskazują, że dla wielu firm największym wyzwaniem nie są przepisy, lecz połączenie faktury z realnym procesem sprzedaży i płatności. KSeF sprawia, że te obszary zaczynają funkcjonować znacznie bliżej siebie. Firmy, które już teraz postawią na automatyzację, będą lepiej przygotowane do nowych realiów współpracy B2B.

Od 1 lutego 2026 r. wszystkie faktury eService będą publikowane i dostępne w systemie KSeF – sformatowane jako plik XML według schematu wskazanego przez Ministerstwo Finansów. Jednocześnie będziemy dystrybuować faktury we wszystkich możliwych formatach na własnej platformie

**GOTOWOŚĆ
TECHNOLOGICZNA,
INTEGRACJA
SYSTEMÓW I ZDOLNOŚĆ
DO PRACY NA
USTRUKTURYZOWANYCH
DANYCH STAJĄ SIĘ
CODZIENNOŚCIĄ.**

Portal Klienta, co będzie wygodnym rozwiązaniem w czasie niedostępności KSeF. Za pośrednictwem portalu dostępne będą kody QR do wyświetlenia i weryfikacji faktur KSeF, a ponadto wizualizacje faktur w formacie PDF. Funkcjonalność wystawienia duplikatów faktur pozostanie w systemach eService na wypadek ewentualnych utrudnień w dostępie do KSeF.

Wprowadzenie KSeF przyspiesza proces, który już wcześniej był widoczny na rynku. Gotowość technologiczna, integracja systemów i zdolność do pracy na ustrukturyzowanych danych stają się codziennością. Dla firm lepiej przygotowanych oznacza to szansę na budowę bardziej stabilnych i przewidywalnych relacji z kontrahentami. KSeF zmienia zasady gry w B2B, ale dla przedsiębiorstw, które potraktują go jako impuls do lepszego powiązania faktur z płatnościami, może stać się początkiem bardziej dojrzałego cyfrowego modelu współpracy, a nawet stanowić istotną przewagę konkurencyjną.

E-faktury jako zmiana organizacyjna, a nie tylko „projekt księgowy”

W wielu organizacjach e-faktury i wdrożenie KSeF są traktowane jako temat do „odhaczenia”. Zmienić format, spiąć integrację, przeszkolić zespół i zamknąć projekt. Tyle że obowiązkowe e-fakturowanie i korzystanie z KSeF zmienia nie tylko dokument. Zmienia rytm obiegu pieniędzy. A tam, gdzie wchodzi pieniądze, pojawia się ryzyko – operacyjne, technologiczne i reputacyjne.

MAREK WESOŁEK

CEO w Sente

Do tego dochodzi jeszcze jeden element: centralizacja. Proces, który wcześniej działał w wielu kanałach, zaczyna opierać się o jeden wspólny punkt. To wygodne, ale podnosi stawkę w obszarze ciągłości działania – bo współpraca z tym jednym źródłem wiedzy o fakturach musi działać płynnie i bez błędów. Dlatego w praktyce warto traktować e-faktury jako projekt z pogranicza finansów, IT i zarządzania ryzykiem.

KSeF jako nowe wąskie gardło

Do tej pory faktura mogła trafić do firmy lub zostać przez firmę wysłana różnymi ścieżkami: osobiście, pocztą, mailowo, przez system ERP, system finansowo-księgowy, platformę

e-commerce, EDI itd. To bywało nieuporządkowane, ale miało jedną zaletę: jeśli jedna ścieżka nie działała, często dało się skorzystać z innej i proces nie stał się całkowicie. W modelu KSeF ta logika się zmienia. Pojawia się jeden wspólny kanał, który staje się krytyczny dla działania procesu.

W modelu KSeF ta logika się zmienia. Pojawia się jeden wspólny kanał, który staje się krytyczny dla działania procesu.

Od strony biznesowej zależność jest prosta, ale nie działa „zero-jedynkowo”. Jeżeli nie wystawisz faktury w standardowym trybie online, proces nie musi stanąć, bo ustawa przewiduje tryby szczególne – offline, offline24 i tryb awaryjny – które pozwalają wystawić fakturę poza KSeF i dostać ją później w określonym terminie.

Natomiast ryzyko i tak pojawia się w innym miejscu. Jeśli firma nie ma przygotowanej procedury pracy w trybie offline (kto podejmuje decyzję, jak

dokumentujemy, jak kontrolujemy kolejkę i jak wracamy do trybu standardowego), to nawet „dozwolone” opóźnienie może przerodzić się w problem operacyjny. Mogą pojawić się zaległości i mniejsza kontrola nad cash flow, a zamknięcie miesiąca może być utrudnione.

NAJWIĘKSZY BŁĄD TO TRAKTOWANIE TRYBU AWARYJNEGO JAKO SCENARIUSZA, KTÓRY NIGDY SIĘ NIE WYDARZY.



Ciągłość działania zaczyna się od procesu

Prawdziwa odporność nie wynika z narzędzi, ale z precyzyjnego nazwania procesów krytycznych.

Zamiast ogólnego hasła „ERP ma działać” musimy zdefiniować fundamenty: sprawne wystawienie faktury, bezbłędny odbiór faktury kosztowej, automatyzacja korekt, duplikaty, potwierdzenie przyjęcia, raportowanie.

Potem przychodzi drugie pytanie: jak szybko musimy wrócić do działania, jeśli proces się zatrzyma. Inaczej mówiąc – ile godzin lub dni firma wytrzyma, zanim przestój zacznie realnie kosztować.

Trzecie pytanie dotyczy danych: jak szybko potrafimy zsynchronizować dokumenty wystawione w trybie awaryj-

nym, by nie zdublować płatności i nie wywołać chaosu u klientów? To determinuje architekturę i sposób pracy ludzi, nie tylko parametry IT.

Jeśli te trzy elementy są jasne, dopiero wtedy ma sens rozmowa o rozwiązaniach technicznych.

Jak projektować obieg e-faktur tak, aby uniknąć ryzyka

Największy błąd to traktowanie trybu awaryjnego jako scenariusza, który nigdy się nie wydarzy. Jeżeli firma ma działać w sytuacji, gdy nie da się wysłać albo odebrać faktury w czasie rzeczywistym, to ten scenariusz musi być zaprojektowany. Kto podejmuje decyzję o przejściu na tryb awaryjny. Jak długo obowiązuje. Jak do-

kumentujemy odstępstwa. Jak wracamy do normalnego trybu i domykamy zaległości.

Drugą ważną praktyką jest buforowanie i kolejki. Integracje „na żywo” są wrażliwe na dostępność usługi zewnętrznej. Mechanizmy kolejkowania, ponawiania, odporności na duplikaty i czytelny ślad audytowy robią różnicę, bo ograniczają ręczne „gaszenie pożarów”.

Warto dodać do tego pre-walidację, czyli kontrolę dokumentu jeszcze zanim trafi do KSeF. System powinien wyłapywać błędy schematyczne i logiczne po swojej stronie – nie tylko brak wymaganych pól czy niezgodność struktury, ale też niespójności danych i reguł biznesowych, które później kończą się odrzuceniem.

Trzecia rzecz to monitoring procesu, nie infrastruktury. „Serwer działa” nie znaczy, że faktury przechodzą. W praktyce liczy się: ile dokumentów stoi w kolejce, ile jest odrzuceń, jaki jest czas przetwarzania, gdzie pojawiają się błędy danych i jak szybko są obsługiwane.

Czwarty obszar to uprawnienia. E-faktury należy traktować jak proces finansowy, bo nim są. Warto ograniczać konta „wszystkomogące”, rozdzielać role operacyjne od administracyjnych i mieć prostą, kontrolowaną ścieżkę nadawania oraz odbierania dostępów.

Piąty element to właściciel procesu. W wielu firmach temat e-faktur łąduje „w księgowości”, a po stronie IT zostaje jako integracja i utrzymanie systemów. W praktyce to proces, który dotyka całego biznesu. Bez osoby z mandatem do ustalenia zasad, zebrania ryzyk

i przeprowadzenia testów, odpowiedzialność rozchodzi się między działami i temat zaczyna się rozmywać.

Szósta sprawa to testy. Dokumentacja bez ćwiczeń jest mało warta. Minimum to przetestowanie scenariuszy: awaria integracji, utrata dostępu, błędna seria faktur, odtwarzanie po

incydencie, powrót do normalnego trybu pracy.

I na koniec: aktualność planu. Jeśli w trakcie projektu zmieniają się założenia, terminy, zależności po stronie dostawców lub systemów – plan i ryzyka muszą być aktualizowane.

E-faktury mogą uporządkować obieg dokumentów i przyspieszyć pracę. Ale przy okazji pokazują słabe punkty organizacji: ręczne wyjątki, niejasne role, zależność od pojedynczych osób, brak scenariusza na „dzień, w którym coś nie działa”.

To nie jest powód do strachu. To jest sygnał, że warto podejść do tematu w sposób dojrzały.

W praktyce wygrywają nie te firmy, które „wdrożyły KSeF”, ale te, które potrafią utrzymać ciągłość działania, gdy pojawi się awaria, błąd danych albo spiętrzenie wyjątków. Bo one się pojawiają. Pytanie brzmi: czy Twoja firma ma na to plan.

**E-FAKTURY MOGĄ
UPORZĄDKOWAĆ
OBIEG DOKUMENTÓW
I PRZYSPIESZYĆ PRACĘ.
ALE PRZY OKAZJI
POKAZUJĄ SŁABE
PUNKTY ORGANIZACJI.**

