

KSeF 2026



KSeF prawie za darmo – jak ulga B+R może znacząco ograniczyć koszt dostosowania firmy do wymogów KSeFaktur

Odpowiednie planowanie oraz rzetelna dokumentacja działań związanych z implementacją KSeF mogą umożliwić niemal całkowite zmniejszenie obciążeń fiskalnych dzięki wykorzystaniu ulgi B+R. Powiązanie koniecznych do wprowadzenia zmian z mechanizmem wspierającym działalność badawczo – rozwojową pozwala bowiem na odliczenie nawet dwukrotności kosztów kwalifikowanych, o ile zostaną spełnione określone warunki.



ŁUKASZ RADOSZ
dyrektor zarządzający i ekspert ulgi
B+R, Euro-Founding Polska

Innowacyjność i efektywność

Od 1 kwietnia 2026 r. znaczna większość polskich przedsiębiorców zacznie korzystać z Krajowego Systemu e-Faktur. Jednym z największych wyzwań związanych z nadchodzącą zmianą jest obowiązek integracji systemów ERP i stosowanych narzędzi księgowych z prowadzonym przez Ministerstwo Finan-

sów systemem teleinformatycznym. W wielu przypadkach oznacza to konieczność opracowania nowych rozwiązań technologicznych, dotyczących takich obszarów jak m.in. konwersja danych, walidacja XML czy dokumentacja API KSeF. Innowacyjność tworzonych narzędzi stanowi szansę dla firm na zakwalifikowanie prac nad nimi do działalności badawczo-rozwojowej, co z kolei jest jednym z warunków zastosowania ulgi B+R. Do tego obszaru zalicza się także usprawnienie już istniejących procesów, np. testowanie i implementację rozwiązań umożliwiających automatyczną weryfikację poprawności faktur przed ich wysyłką.

Dobre praktyki

Aby zwiększyć szansę na skorzystanie z ulgi na działalność B+R,

przedsiębiorcy powinni pamiętać o trzech elementach. Pierwszym z nich jest prowadzenie dokumentacji prac badawczo – rozwojowych, czyli m.in. ewidencji prac zespołów zaangażowanych w opracowywanie, testowanie i wdrażanie innowacji. Pozwoli to z kolei na podjęcie drugiego rodzaju działań, czyli przeprowadzenia we współpracy ze specjalistą analizy kwalifikowalności kosztów. Dotyczy ona np. tego, czy wynagrodzenia programistów zaangażowanych w prace nad nowymi narzędziami technologicznymi mogą zostać objęte ulgą B+R. Trzecią kwestią jest podjęcie współpracy z partnerem technologicznym, który zapewni zgodność ze standardami prawnymi (m.in. ISO 9001 czy PEPPOL), a jednocześnie umożliwi zachowanie

kontroli nad procesem integracji procesów.

Realne korzyści

Chociaż przystąpienie do KSeF stanowi obowiązek dla polskich firm, to proces ten może przynieść wiele korzyści przedsiębiorcom. To nie tylko okazja na wdrożenie innowacyjnych rozwiązań IT czy skuteczną poprawę efektywności procesów. Warto pamiętać, że ulga B+R umożliwia przede wszystkim odliczenie od podstawy opodatkowania nawet 200 proc. kosztów kwalifikowanych. Biorąc pod uwagę to, że implementacja rozwiązań księgowych czy technologicznych związanych z krajowym systemem e-faktur może trwać nawet 6 miesięcy, to skorzystanie z tego rozwiązania może w znacznym stopniu przyczynić się do znacznego obniżenia podatku



KSeF last minute – jak przygotować firmę tuż przed startem reformy?

Już w lutym KSeF stanie się obowiązkowy dla dużej grupy firm, a kolejni przedsiębiorcy dołączą do nich w kwietniu oraz w styczniu 2027 r. Mimo zbliżających się terminów wielu z nich wciąż odkłada przygotowania. To błąd, który na tym etapie jest jednak wciąż odwracalny. Nadal można przygotować się do KSeF świadomie i bez nerwowej improwizacji.

BEATA MORAWSKA-MIKOŁAJEK
lider zespołu księgowego
w CashDirector

Dlaczego to ważne?

Obowiązek przesyłania i odbierania e-faktur przez KSeF dotyczy przedsiębiorców wystawiających faktury w obrocie B2 B. Nie obejmuje on jednak faktur konsumenckich.

W lutym największe firmy będą zobowiązane do wystawiania faktur biznesowych wyłącznie za pośrednictwem KSeF. Oznacza to, że ich kontrahenci i współpracownicy, w tym także mniejsze podmioty, będą musieli odbierać faktury z centralnego systemu,

nawet jeśli sami nie będą jeszcze zobligowani do ich wystawiania w KSeF. W praktyce brak przygotowania może skutkować problemami z dostępem do wystawionych faktur, opóźnieniami w rozliczeniach i zaburzeniem płynności finansowej.

Przygotowania do reformy – od czego zacząć?

Przygotowania do KSeF warto rozpocząć od analizy obecnych procesów wystawiania i odbierania faktur oraz sprawdzenia, czy wykorzystywany system finansowo-księgowy umożliwia integrację z KSeF. Kolejnym krokiem jest wyznaczenie osób odpowiedzialnych za obsługę e-faktur oraz

nadanie im odpowiednich uprawnień w systemie. Już na tym etapie można uniknąć większości problemów organizacyjnych, które mogłyby pojawić się bezpośrednio po wejściu w życie nowych obowiązków.

Integracja systemu do wystawiania faktur z KSeF polega na połączeniu programu finansowo-księgowego z systemem Ministerstwa Finansów. Faktury będą tam wysyłane i odbierane elektronicznie, a ich status zależy od akceptacji przez KSeF. Bez takiej integracji prawidłowe wystawianie faktur w systemie komercyjnym nie będzie już możliwe.

Do obsługi KSeF przedsiębiorcy mogą wykorzystać zarówno systemy komercyjne, integrujące fakturowanie z własnym oprogramowaniem finansowo-księgowym, jak i ministerialną Aplikację Podatnika. Wybór rozwiązania zależy od preferencji firmy i sposobu pracy – aplikacja ministerialna umożliwia ręczne wystawianie e-faktur, natomiast systemy komercyjne mogą pozwalać na automatyzację procesu w ramach istniejących narzędzi księgowych.

Certyfikat KSeF – dlaczego jest potrzebny?

Certyfikat KSeF to element umożliwiający bezpieczne połączenie programu do fakturowania z systemem KSeF oraz potwierdzający tożsamość podmiotu wysyłającego faktury. Jest on niezbędny przy automatycznym wysyłaniu i odbieraniu dokumentów w przypadku korzystania z własnego systemu księgowego.

Inaczej wygląda sytuacja przedsiębiorców korzystających wyłącznie z Aplikacji Podatnika KSeF – w tym przypadku certyfikat nie jest wymagany do ręcznego wystawiania faktur. Warto jednak pamiętać, że certyfikat będzie konieczny m.in. przy wystawianiu faktur w trybie offline, np. w przypadku awarii systemu lub braku dostępu do KSeF. Certyfikat generuje się bezpośrednio w systemie KSeF, po zalogowaniu do Aplikacji Podatnika za pomocą profilu zaufanego, podpisu kwalifikowanego lub e-dowodu. Proces jest jednorazowy i polega na wygenerowaniu certyfikatu przypisanego do firmy oraz zapisaniu go w systemie księgowym. Warto

zrobić to z wyprzedzeniem, aby w razie awarii systemu lub potrzeby pracy w trybie offline móc bez przeszkód wystawiać faktury.

Współpraca z księgową – co należy wiedzieć?

Przed wdrożeniem KSeF warto jasno ustalić z księgową lub biurem rachunkowym zakres odpowiedzialności związanej z obsługą e-faktur. W praktyce to przedsiębiorca odpowiada za poprawne wystawienie faktury w KSeF oraz zapewnienie dostępu do systemu, natomiast biuro rachunkowe zajmuje się rozliczaniem otrzymanych dokumentów. Choć wiele księgowych uczestniczyło w szkoleniach dotyczących KSeF, ich rola nie obejmuje technicznej obsługi systemu po stronie firmy. Jasne ustalenia dokonane na tym etapie pozwolą uniknąć nieporozumień po wejściu nowych zasad fakturowania.

Przygotowanie firm do KSeF to nie tylko kwestia techniczna, ale przede wszystkim edukacyjna. Dlatego od dłuższego czasu organizujemy cykliczne szkolenia dla użytkowników systemów oraz prowadzimy webinary poświęcone praktycznym aspektom KSeF. Uczestnicy mogą dowiedzieć się m.in., jak wygenerować, pobrać i wgrać certyfikat niezbędny do integracji systemów z KSeF. Ważnym elementem działań była także szeroka akcja informacyjna, w którą aktywnie angażowali się księgowi. Takie inicjatywy pomagają lepiej zrozumieć założenia reformy i ułatwiają przedsiębiorcom przygotowanie się do nadchodzących zmian.

Gdzie szukać pomocy?

Podatnicy mogą skorzystać z rządowej infolinii KSeF oraz bezpłatnych konsultacji oferowanych przez pracowników urzędów skarbowych. Warto również sprawdzić, jakie wsparcie w okresie wdrożenia zapewnia dostawca oprogramowania księgowego lub programu do fakturowania. Coraz częściej są to praktyczne instrukcje, materiały informacyjne oraz wskazówki dotyczące korzystania z systemów w kontekście KSeF, w tym odpowiedzi, jak skonfigurować uprawnienia czy obsługiwać e-faktury w codziennej pracy. Dostępne formy wsparcia – od materiałów informacyjnych i szkoleń, aż po pomoc ze strony dostawców oprogramowania – są dziś wystarczające, aby nawet w krótkim czasie zrozumieć zasady działania KSeF i oswoić się z tym tematem przed wejściem w życie nowych obowiązków.

CYFRYZACJA ZARZĄDZANIA FIRMĄ W KONTEKŚCIE KSEF: jak połączyć obowiązek z przewagą konkurencyjną dzięki integracji z ERP

Obowiązkowy Krajowy System e-Faktur (KSeF) startuje etapowo w 2026 r. (w zakresie wysyłki e-faktur: 1.02 dla największych podatników, 1.04 dla pozostałych; wybrane mikrofirmy od 2027 r., w zakresie odbioru e-faktur: wszystkie podmioty od 1.02).



TOMASZ MAMYS
ekspert ds. cyfryzacji, Symfonia

Oznacza to, że dla MŚP cyfryzacja procesów finansowo-księgowych nie jest już opcją, lecz koniecznością. Jednocześnie jest to szansa na skokowy wzrost efektywności dzięki integracji KSeF z systemem ERP, elektronicznym obiegiem dokumentów i spójną architekturą danych od wystawiania, przez przyjmowanie, weryfikację i procesowanie akceptacji, po archiwizację faktur. I nie tylko faktur.

Dlaczego cyfryzacja teraz?
Otoczenie regulacyjne wymusza zmiany – KSeF wprowadza jednolity, ustrukturyzowany format faktury elektronicznej i centralną dystrybucję dokumentów, co upraszcza rozliczenia i wzmacnia kontrolę fiskalną. Dla firm oznacza to możliwość automatyzacji wprowadzania, dekretacji, uzgadniania i akceptacji faktur, eliminacji błędów ręcznych oraz bieżącego dostępu do historii transakcji.

Kontekst gospodarczo-technologiczny również przemawia za cyfryzacją. Polska szybko nadrabia dystans cyfrowy, jednak adopcja zaawansowanych technologii w przedsiębiorstwach pozostaje poniżej średniej UE. W 2023 r. zaawansowaną analitykę danych stosowało zaledwie 19,3 proc., a AI 3,7 proc. przedsiębiorstw, co pokazuje olbrzymi niewykorzystany potencjał automatyzacji procesów finansowych.

Sektor MŚP stanowi 99,8 proc. firm i generuje ponad 45 proc. polskiego PKB, ale wciąż wy-

soki odsetek działa półmanualnie, co blokuje skalowanie. Dostęp do szerokopasmowego internetu wzrósł z 28 proc. firm w 2004 r. do 98,7 proc. w 2023 r., a własną stronę WWW ma już 67,3 proc. Postęp infrastrukturalny nie zawsze jednak przekłada się na automatyzację zaplecza administracyjnego obejmującego księgowość, finanse czy HR.

Twarde dane europejskie i rynkowe
Raport „Digital Decade 2024” Komisji Europejskiej odnotowuje, że Polska dynamicznie digitalizuje MŚP, lecz wskaźniki zaawansowania technologicznego firm pozostają poniżej średniej UE. Badanie Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu 2024 (KPMG & Microsoft) pokazuje, że 38 proc. polskich firm wciąż opiera procesy finansowe na dokumentach papierowych, a ponad 40 proc. deklaruje brak pełnej automatyzacji obiegu faktur. Cele Digital Decade zakładają, że do 2030 r. co najmniej 90 proc. MŚP powinno osiągnąć podstawowy poziom intensywności cyfrowej.

Jak dobrać i uruchomić ERP z KSeF: praktyczna mapa działań

Etap	Zakres działań	Najważniejsze elementy / wymagania
1. Diagnoza procesów i danych	Analiza procesów end-to-end oraz źródeł danych	- Sprzedaż, zakupy, korekty, zaliczki, nietypowe dokumenty (bilety, paragony z NIP) – Miejsca wystawiania dokumentów – Identyfikacja wyjątków poza KSeF – Ustalenie źródeł prawdy dla kontrahentów, produktów, podatków
2. Wybór ERP i wsparcia KSeF	Ocena systemów ERP pod kątem zgodności z KSeF	- Zgodność z FA(3) – Gotowe konektory API KSeF – Obsługa trybu offline – Mapowanie danych na strukturę KSeF – Mechanizmy numerów KSeF w JPK – Log zdarzeń i audyt – Aktualizacje pod polskie przepisy – Przykład: Symfonia ERP (integracja KSeF, JPK, akceptacje)
3. Macierz uprawnień i ZAW FA	Formalizacja ról i procedur dostępowych	- Role: wystawca, akceptant, operator integracji – Recertyfikacja dostępu – Obsługa certyfikatów przy zatrudnieniu/odejściu – Zgodność prawna, nie tylko IT
4. Projekt integracyjny	Etapowe wdrożenie integracji ERP ↔ KSeF	Etap I: sprzedaż, walidacja FA(3), wysyłka, odbiór UPO/nr KSeF Etap II: import zakupów, uzgodnienia kartotek, automatyczna dekretacja, obieg akceptacyjny Etap III: JPK_VAT z numerami KSeF, obsługa OFF/BFK/DI, testy korekt
5. Tryb awaryjny (Offline24) i korekty JPK	Zapewnienie ciągłości działania i zgodności	- Certyfikat do trybu Offline24 – Progi uruchomienia offline – Zasady oznaczania dokumentów offline – Harmonogram dosyłania i korekt JPK po nadaniu numeru KSeF
6. Testy integracyjne i pilotaż	Weryfikacja poprawności działania	- Środowisko testowe KSeF 2.0 – Testy schematu FA(3) – Pilotaż na reprezentatywnych kontrahentach i dokumentach – Użycie danych fikcyjnych
7. Szkolenia i pomiar efektów	Przygotowanie użytkowników i monitoring KPI	- Szkolenia: wystawianie, akceptacje, obsługa wyjątków – KPI: czas cyklu faktury, błędy, odrzucenia, korekty JPK – Utrwalanie automatyzacji i dalsze usprawnienia
8. Infrastruktura sprzętowa	Zapewnienie technicznej gotowości	- Aktualizacja ERP do najnowszej wersji – Modernizacja sprzętu, systemów, baz danych – Alternatywne łącze internetowe (np. LTE/5G)

Korzyści integracji KSeF z ERP
Po pierwsze – automatyzacja end-to-end: wystawienie efaktury w ERP → walidacja → wysyłka do KSeF → nadanie numeru KSeF → automatyczny import i dekretacja po stronie zakupów → obieg akceptacyjny w EOD → archiwizacja. Redukuje to czasy cyklu, przepisywanie danych i liczbę potencjalnych błędów.
Po drugie – zgodność i bezpieczeństwo: centralna archiwizacja w KSeF (10-letni okres ustawowy), ustandaryzowane schemy FA(3), możliwość legalnego trybu offline i późniejszego dosłania; mniej sporów dowodowych.
Po trzecie – spójność raportowa (JPK_VAT): nowe oznaczenia OFF/BFK/DI i obowiązek podawania numerów KSeF w ewidencjach sprzedaży/zakupów – integracja ERP z KSeF upraszcza automatyczne zasilanie JPK.
Po czwarte – realne oszczędności: krótsze czasy księgowania, mniej reklamacji i duplikatów, szybsze uzgodnienia z dostawcami, a w dłuższym horyzoncie – niższy TCO procesu finansowego dzięki automatyzacji.

Praktyczne wdrożenie
Badania KPMG & Microsoft pokazują wzrost do 27 proc. firm z formalną strategią cyfryzacji. Choć wiele organizacji wciąż opiera się na arkuszach i papierze, brakuje im zasobów i kompetencji do wdrożeń. Projekty KSeF plus ERP przynoszą szybki efekt poprzez porządkowanie danych, automatyzację obiegu dokumentów i jasną odpowiedzialność za uprawnienia.
Proces wdrożenia rozpoczyna diagnoza procesów – mapowanie sprzedaży/zakupów, korekt, zaliczek, różnych typów dokumentów i miejsc wystawiania oraz wyjątków niewchodzących do KSeF. Kluczowe jest ustalenie źródeł danych kontrahentów, produktów i podatków.
Wybór rozwiązania ERP wymaga uwzględnienia zgodności z FA(3), gotowych konektorów API KSeF, obsługi trybu offline, możliwości mapowania danych na strukturę faktury KSeF, mechanizmów numerów KSeF w ewidencjach JPK oraz pełnej ścieżki audytu. Rozwiązania jak Symfonia ERP oferują integrację z KSeF, import/eksport JPK oraz

moduły akceptacyjne dla firm łączących księgowość z elektronicznym obiegiem dokumentów.
Macierz uprawnień wymaga zdefiniowania ról: wystawca, akceptant, operator integracji oraz opracowania cyklicznej recertyfikacji dostępu i obsługi certyfikatów w procesach HR. Wdrożenie przebiega etapami: najpierw wystawianie sprzedaży i walidacja FA(3), następnie import zakupów i automatyczna dekretacja, wreszcie JPK_VAT z zasilaniem numerami KSeF.
Konieczne jest zabezpieczenie certyfikatu Offline24, ustalenie progów uruchomienia offline i harmonogramu dosyłania oraz korekt JPK. Środowisko testowe KSeF 2.0 od MF ułatwia weryfikację schematu FA(3) i pilotaż na reprezentatywnych kontrahentach z danymi fikcyjnymi.

Archiwizacja: koniec segregatorów
KSeF centralizuje przechowywanie faktur, eliminując koszty magazynowania i ryzyko utraty dokumentów. Po zakończeniu okresu przechowywania w KSeF, polityka retencji w systemie ERP powinna zapewnić długoterminowe wymagania dowodowe dla branż regulowanych.

Wnioski
KSeF jest wymogiem, ale może być katalizatorem uporządkowania procesów finansowych i ich cyfryzacji, poprawiając automatyzację i zarządzanie danymi. Polska ma solidną infrastrukturę cyfrową i dynamicznie rosnącą digitalizację MŚP, lecz kluczowe jest przejście od narzędzi do procesów end-to-end. Integracja KSeF z systemem ERP skraca cykle, ogranicza błędy i wzmacnia odporność operacyjną – przewagę szczególnie istotną dla MŚP konkurujących szybkością i jakością obsługi.
materiał partnera

KSEF CORAZ BLIŻEJ: sprawdź, co warto zrobić już teraz

– KSeF to nie tylko zmiana technologiczna, ale istotny krok w kierunku cyfrowej transformacji procesów finansowych w polskich firmach. Może realnie wpłynąć na efektywność i przejrzystość rozliczeń w gospodarce. Z pewnością przedsiębiorstwa, które już dziś inwestują w cyfryzację, zyskają przewagę nad tymi, które nadal zwlekają z przygotowaniami – komentuje Elżbieta Włodarczyk, dyrektor linii biznesowej podpis elektroniczny w KIR.

Cyfryzacja oznacza jednak nie tylko modernizację systemów księgowych czy wymianę plików z administracją skarbową. To także nowe wymagania w zakresie bezpieczeństwa, autoryzacji i zarządzania tożsamością w środowisku cyfrowym. Kluczową rolę w tym obszarze odgrywają usługi zaufania – rozwiązania umożliwiające prawnie wiążące podpisywanie dokumentów i potwierdzanie ich integralności. Kwalifikowany podpis elektroniczny oraz kwalifikowana pieczęć elektroniczna, oferowane przez KIR, to narzędzia, które pozwalają organizacjom bezpiecznie uwierzytelniać dane, automatyzować wystawianie faktur w systemie KSeF oraz zapewniać ciągłość działania, także w trybie offline. W praktyce pełnią funkcję cyfrowego odpowiednika podpisu i pieczęci firmowej. Są zintegrowane z systemem finansowo-księgowym i w pełni zgodne z przepisami prawa.

Co warto zrobić by przygotować się na KSeF?

Uzyskaj kwalifikowany certyfikat do wygodnego logowania w KSeF
Krok 1: Zdobądź kwalifikowany podpis lub pieczęć elektroniczną. Zanim przedsiębiorca będzie mógł zalogować się do KSeF i wystąpić



Pieczęć działa w tle, integruje się z systemem księgowym lub ERP, pozwala bezpiecznie uwierzytelnić dane i zachować ciągłość operacyjną, nawet w przypadku chwilowego braku dostępu do sieci.

Polscy przedsiębiorcy stoją przed rewolucją w zakresie fakturowania. Krajowy System e-Faktur (KSeF) wejdzie w życie od 1 lutego 2026 r. dla największych firm, a od 1 kwietnia 2026 r. dla pozostałych podatników VAT. To oznacza przejście na obowiązkowe faktury ustrukturyzowane i cyfrowy obieg dokumentów. Dla wielu firm będzie to największa zmiana w codziennej pracy finansowo-księgowej od lat.



o token lub certyfikat wystawcy faktury, musi najpierw posiadać narzędzie do uwierzytelnienia. Dla firm najbardziej praktycznym rozwiązaniem jest kwalifikowana pieczęć elektroniczna, która:

- pozwala na natychmiastowe zalogowanie się do KSeF bez wypełniania formularzy ZAW-FA,
- umożliwia zarządzanie uprawnieniami pracowników i biura rachunkowego online,
- działa jako cyfrowa pieczęć firmowa we wszystkich kontaktach z administracją,
- może być używana przez wielu pracowników jednocześnie (również w wersji mobilnej mSzafir).

Jeżeli prowadzisz jednoosobową działalność gospodarczą, na swoje konto w KSeF zalogujesz się przy użyciu kwalifikowanego podpisu elektronicznego, zawierającego twój PESEL.

Krok 2: Zaloguj się do KSeF i wystąp o certyfikat wystawcy faktury. Po uzyskaniu kwalifikowanej pie-

częci lub podpisu elektronicznego, od 1 listopada 2025 r. przedsiębiorcy mogą już zalogować się do systemu KSeF i wystąpić o certyfikat wystawcy faktury. Od 15 listopada możliwość ta dostępna jest w środowisku przedprodukcyjnym KSeF, natomiast w środowisku produkcyjnym będzie udostępniona zgodnie z harmonogramem Ministerstwa Finansów. Certyfikat wystawcy faktury jest niezbędny do:

- wystawiania faktur w trybie offline w przypadku awarii systemu,
 - pracy w trybie „offline24” (który ma ułatwić działanie w przypadku problemów np. z jakością połączenia internetowego),
 - uwierzytelniania się w systemie,
 - zagwarantowania ciągłości procesu wystawiania faktur, niezależnie od okoliczności zewnętrznych.
- Obecnie dostępną alternatywą do certyfikatu wystawcy faktur jest token, udostępniany po zalogowaniu na konto w KSeF.

– Warto dodać, że dzięki pieczęci elektronicznej możliwe jest pełne zautomatyzowanie procesu wy-



Naprawdę nie warto czekać z przygotowaniem do wdrożenia KSeF.

stawiania faktur w KSeF – bez konieczności każdorazowego logowania się przez pracownika czy ręcznego nadawania uprawnień. Pieczęć działa w tle, integruje się z systemem księgowym lub ERP, pozwala bezpiecznie uwierzytelnić dane i zachować ciągłość operacyjną, nawet w przypadku chwilowego braku dostępu do sieci – podkreśla Agnieszka Gajak-Skwira, dyrektor departamentu księgowości w KIR.

Zweryfikuj gotowość na KSeF swojego systemu księgowego

Chcąc przygotować się na nadchodzące zmiany warto już dziś skontaktować się z dostawcą swo-

jego oprogramowania księgowego i sprawdzić:

- Czy system obsługuje aktualną strukturę logiczną faktury FA(2)?
- Czy będzie gotowy na nową strukturę FA(3) (która jest dostępna od czerwca 2025 r. i będzie obowiązywała w obowiązkowym KSeF)?
- Czy system obsługuje kwalifikowany podpis elektroniczny oraz kwalifikowaną pieczęć elektroniczną?
- Czy system oferuje integrację z API KSeF 2.0?

Cyfrowy rozwój gospodarki

KSeF to poważny krok w cyfryzacji polskiej gospodarki. Chociaż wzbudza wiele obaw po stronie podatników, rozwiązanie to ma przynieść realne korzyści, takie jak:

- automatyzacja procesów księgowych i skrócenie procesów przetwarzania dokumentów,
- oszczędności w kosztach przechowywania dokumentacji – faktury ustrukturyzowane będą przechowywane w KSeF przez okres 10 lat, co daje możliwość oszczędności, związaną z brakiem obowiązku przechowywania tych dokumentów w formie papierowej przez przedsiębiorców,
- zwiększenie bezpieczeństwa – ograniczenie ryzyka błędów i wyłudzeń podatkowych,
- przyspieszenie rozliczeń – ustandaryzowany format wyeliminuje błędy odczytu dokumentów.

Nie odkładaj przygotowań na ostatni moment: już teraz zaopatrzyć się w pomocne narzędzia

Naprawdę nie warto czekać z przygotowaniem do wdrożenia KSeF. Istotnym elementem tych działań jest nie tylko analiza procesów i dostosowanie systemów księgowych, ale także odpowiednio wcześnie zaopatrzenie się w użyteczne, wygodne narzędzia, takie jak kwalifikowany podpis elektroniczny lub kwalifikowana pieczęć elektroniczna. Przedsiębiorcy, którzy zadbają o to z wyprzedzeniem, unikną chaosu w ostatniej chwili i będą mogli spokojniej przetestować wszystkie rozwiązania. Krajowy System e-Faktur to nie tylko obowiązek prawny, ale też szansa na modernizację procesów w firmie. Organizacje, które przygotowują się odpowiednio wcześniej, mogą uniknąć problemów, które zwykle towarzyszą pospiesznemu wdrażaniu nowych rozwiązań.

Jak KSeF zmieni procesy biznesowe w firmach w 2026 roku?

Krajowy System e-Faktur (KSeF) jest postrzegany najczęściej jako obowiązek, ale w wielu organizacjach staje się katalizatorem szerszej cyfrowej transformacji. W 2026 roku e-fakturowanie staje się nową codziennością przedsiębiorstw. W tym kontekście firmy coraz częściej wykorzystują wdrożenie nie po to, by odfajkować wymóg, lecz by uporządkować obieg dokumentów, przyspieszyć księgowanie i zwiększyć kontrolę nad procesami.

Dlaczego KSeF to nie tylko zgodność z obowiązkiem?

W komunikacji o KSeF często wygrywa skrót myślowy: wdrożyć i mieć spokój. Tymczasem e-fakturowanie wpływa na cały łańcuch operacji – od wystawienia lub odbioru dokumentu, przez weryfikację, akceptację i dekretację, aż po archiwizację. Korzyści są bardzo łatwo mierzalne: mniej ręcznych czynności, szybszy obieg, łatwiejszy dostęp do danych oraz większa przejrzystość tego, na jakim etapie znajduje się faktura. – To zupełnie nowy poziom kontroli, który pozwala na lepsze zarządzanie finansami firmy – podkreśla Filip Kolendo, wiceprezes i CTO Primesoft Polska.

Przejście na e-faktury oznacza także odchodzenie od drukowania, skanowania i fizycznego przechowywania dokumentów, a to wprost przekłada się na oszczędność czasu i redukcję kosztów operacyjnych. W firmach, które do tej pory opierały się na mailach i papierowych segregatorach, cyfryzacja skraca drogę od dokumentu do decyzji, usprawnia archiwizację i pozwala szybciej reagować na potrzeby audytów lub kontroli.

Tam, gdzie dzieje się praca

W praktyce o sukcesie wdrożenia decyduje integracja. Dopiero połączenie KSeF z systemami wykorzystywanymi

w firmie na co dzień pozwala zamienić e-fakturowanie w płynny przepływ danych. W takim modelu faktura nie jest już załącznikiem do maila, tylko elementem procesu, który można automatycznie kontrolować, zatwierdzać i archiwizować. Synchronizacja informacji między systemami skraca ścieżkę od dokumentu do księgowania, poprawia jakość danych i ułatwia pracę zespołom, które wcześniej musiały porównywać kilka źródeł informacji.

Dlatego rośnie znaczenie rozwiązań EOD (Elektroniczny Obieg Dokumentów), które spinają dokumenty, zadania i odpowiedzialności w jednym miejscu, takich jak na przykład system V-Desk autorstwa Primesoft Polska, który wspiera automatyzację obiegu dokumentów i faktur oraz integrację z systemami zewnętrznymi.

Od wpływu faktury do księgowania

Rok 2026 dla wielu firm będzie czasem przejścia od zgodności do realnej efektywności. Automatyzacja w obszarze faktur zaczyna się od eliminacji manualnych operacji, takich jak: rejestracja dokumentu, wstępna kontrola formalna, kierowanie faktury do odpowiedniego akceptanta oraz prowadzenie jej przez kolejne etapy. Zamiast ręcznego pilnowania terminów i szukania wersji dokumentu system może wspierać zespół w rutynie.

– Integracja KSeF z systemem EOD, jak na przykład V-Desk, to szansa na strategiczne usprawnienie procesów. Firmy zyskują czas, zmniejszają koszty operacyjne i mogą skupić się na działaniach o wyższej wartości biznesowej – przekonuje Filip Kolendo, wiceprezes Primesoft Polska. To podejście ma znaczenie nie tylko w księgowości, ale też w zakupach i administracji, bo tam najczęściej zaczyna się ścieżka decyzyjna, od której zależą płatności i rozliczenia. Zyski są widoczne także w analizie kosztów i kontroli operacyjnej. Gdy dokumenty są uporządkowane, łatwiej porównywać dane, wykrywać powtarzalne nieprawidłowości i identyfikować wąskie gardła w akceptacjach. Automatyzacja obiegu faktur potrafi skrócić czas od wpływu dokumentu do jego rozliczenia, co sprzyja lepszymu planowaniu i zwiększa przewidywalność w finansach.

Mniej chaosu, więcej kontroli

Cyfrowy obieg dokumentów wzmacnia bezpieczeństwo nie dlatego, że sam w sobie jest cyfrowy, ale dlatego, że pozwala budować jasny ślad działań. W modelu EOD łatwiej ustalić, kto wykonał dany krok, kiedy dokument trafił do akceptacji i dlaczego został odrzucony. Dla firm oznacza to większą transparentność oraz możliwość wdrożenia spójnych zasad dostępu, zatwierdzania i przechowywania danych.

Uporządkowane role i uprawnienia ograniczają ryzyko przypadkowych zmian w dokumentach, a jednolite reguły kontroli pomagają standaryzować sposób pracy między działami. W rezultacie łatwiej ograniczać ryzyka nadużyć, a jednocześnie budować kulturę odpowiedzialności za dokument i decyzję, która za nim stoi.



Filip Kolendo

Współzałożyciel i wiceprezes zarządu Primesoft Polska. Ukończył Politechnikę Poznańską, Projektant, analityk i praktyk w zakresie produkcji oprogramowania. Profesjonalny manager w obszarze IT z szeroką wiedzą w zakresie nowoczesnych i zaawansowanych technologii, sprawnej i wydajnej produkcji i implementacji systemów informatycznych. Entuzjasta nowinek technologicznych oraz nieszablonowych i nowatorskich metod zarządzania.

W Primesoft Polska odpowiedzialny jest za kreację i rozwój oprogramowania V-Desk oraz pozostałych produktów tworzonych w firmie, tj. AI OCR by Primesoft, ArthurDoc, V-Room, Scan&Paste. Posiada ogromne doświadczenie i nietuzinkową wiedzę z zakresu zarządzania projektami wdrożeniowymi. Realizował dla wielu firm będących światowymi liderami w swoich branżach.

KSeF jako paliwo dla automatyzacji i inteligentnych procesów

Obowiązkowe e-fakturowanie przyspiesza też dojrzewanie technologiczne rynku. Dane są coraz częściej przetwarzane masowo, a to otwiera przestrzeń dla automatyzacji i sztucznej inteligencji. W systemie V-Desk AI już jest wykorzystywana m.in. w module OCR, wspierając automatyczne rozpoznawanie i przetwarzanie treści z zeskanowanych dokumentów, co ułatwia pracę z archiwami oraz dokumentami wpływającymi w różnych formach.

Jednocześnie rośnie gotowość firm do sięgania po narzędzia wykorzystujące AI. – Rozmawiając z nimi, widzimy wyraźnie większą chęć wykorzystania tej technologii w celu optymalizacji procesów biznesowych. Firmy tworzące EOD muszą się dostosować do tego trendu, bo w przeciwnym razie znikną z rynku – uważa Filip Kolendo.

W praktyce oznacza to, że KSeF nie kończy się na e-fakturze. Dla wielu organizacji to start do budowania nowoczesnego, mierzalnego obiegu dokumentów. Takiego, który w 2026 r. realnie skraca czas pracy, porządkuje odpowiedzialności i tworzy bazę do kolejnych etapów automatyzacji.

materiał partnera



Koszt wdrożenia KSeF – obowiązek regulacyjny

Krajowy System e-Faktur (KSeF) coraz rzadziej postrzegany jest jako element cyfryzacji administracji, a coraz częściej jako kolejny obowiązek regulacyjny generujący koszty po stronie przedsiębiorców.

PRZEMYSŁAW NAKLICKI
dyrektor zarządzający OSCBR

Po podpisaniu nowelizacji ustawy w 2025 r. i potwierdzeniu harmonogramu wdrożenia pytanie „czy KSeF wejdzie w życie” straciło sens. Dziś zarówno firmy, jak i biura rachunkowe mierzą się z innym problemem: kto poniesie realny ciężar wdrożenia i jak zrobić to w sposób możliwie najmniej kosztowny i ryzykowny.

Obowiązek po stronie przedsiębiorcy, konsekwencje po stronie całego ekosystemu

Z punktu widzenia prawa sytuacja jest jednoznaczna: to przedsiębiorca odpowiada za prawidłowe wystawianie i odbieranie faktur w KSeF. To on ponosi odpowiedzialność podatkową, to jego procesy sprzedażowe i zakupowe muszą zostać dostosowane do nowego modelu obiegu dokumentów. W praktyce jednak wdrożenie KSeF nie dotyczy wyłącznie samej firmy. System ten ingeruje bezpośrednio w sposób współpracy z biurem rachunkowym, obieg dokumentów, odpowiedzialność za błędy oraz moment ujęcia faktury w księgach. Oznacza to, że choć obowiązek formalny spoczywa na przedsiębiorcy, skutki organizacyjne i operacyjne odczuwają obie strony.

Bezpośrednie koszty wdrożenia: technologia, integracje, narzędzia
Administracja publiczna udostępnia bezpłatne narzędzia do obsługi KSeF, jednak ich funkcjonalność w praktyce wystarczająca jest głównie dla najmniejszych podmiotów, i to przede wszystkim prowadzących księgowość samodzielnie.

W przypadku firm średnich i większych, a także biur rachunkowych obsługujących wielu klientów, konieczne stają się:

- integracje z systemami finansowo-księgowymi,
- dostosowanie procesów sprzedażowych i zakupowych,
- testy komunikacji z API KSeF,

– wsparcie zewnętrznych dostawców IT.

Koszty takich wdrożeń – według analiz rynkowych i publikacji branżowych – mogą sięgać od kilku do nawet kilkunastu tysięcy złotych, w zależności od skali działalności i stopnia automatyzacji procesów. Dodatkowo pojawiają się koszty narzędzi komercyjnych, często rozliczanych w modelu abonamentowym, które w dłuższym horyzoncie stają się stałą pozycją budżetową. Choć jednostkowo nie są one wysokie, w ujęciu kilkuletnim stają się istotną pozycją kosztową.

Koszty pośrednie: czas, ryzyko i odpowiedzialność

Największym wyzwaniem nie są jednak wydatki widoczne w budżecie. Wdrożenie KSeF generuje również koszty pośrednie, trudniejsze do oszacowania, które jednak realnie wpływają na działalność firmy.

Pierwszym z nich jest czas pracowników. Zaangażowanie zespołów księgowych, administracyjnych i IT w przygotowanie procesów, testy i szkolenia oznacza mniejszą dostępność zasobów do bieżącej działalności operacyjnej. Drugim jest ryzyko błędów. Nieprawidłowo skonfigurowane integracje, błędne dane czy niejasny podział ról pomiędzy przedsiębiorcą a biurem rachunkowym mogą prowadzić do odrzucania faktur przez system, opóźnień w rozliczeniach i napięć z kontrahentami.

Nie bez znaczenia pozostaje również zależność od centralnego systemu. Choć nowa wersja KSeF przewiduje tryby awaryjne i możliwość pracy offline, przedsiębiorcy obawiają się, że ewentualne przeciążenia lub przerwy techniczne mogą mieć bezpośredni wpływ na płynność finansową, szczególnie w firmach o dużej liczbie transakcji.

Nowa rola biur rachunkowych: od księgowania do koordynacji procesów

W tym kontekście KSeF staje się nie tylko wyzwaniem dla przed-



siębiorców, ale również punktem zwrotnym dla biur rachunkowych. Dotychczasowa rola, oparta głównie na ewidencji i rozliczeniach, ewoluuje w kierunku koordynacji procesów organizacyjnych i technologicznych.

Dla części biur rachunkowych KSeF oznacza dodatkowe obciążenie. Dla innych – szansę na wzmocnienie relacji z klientami, uporządkowanie współpracy i przejęcie roli partnera, który pomaga przejść przez zmianę regula-

cyjną. Ważne staje się pytanie, czy wdrożenie KSeF będzie realizowane w sposób rozproszony, poprzez indywidualne projekty po stronie każdej firmy, czy też w modelu bardziej systemowym.

Podjęcie sieciowe jako odpowiedź na chaos wdrożeniowy

W odpowiedzi na skalę i złożoność zmian związanych z KSeF na rynku zaczynają funkcjonować inicjatywy oparte na modelu sieciowym, których celem jest ograniczenie kosztów, ryzyka oraz niepewności po stronie biur rachunkowych i przedsiębiorców. Zamiast indywidualnych, rozproszonych projektów wdrożeniowych model ten zakłada standaryzację działań, wspólne przygotowanie oraz centralne wsparcie merytoryczne i technologiczne.

Przykładem takiego podejścia jest Ogólnopolska Sieć Certyfikowanych Biur Rachunkowych (OSCRR), która w ramach przygotowań do KSeF realizuje działania obejmujące zarówno edukację, jak i praktyczne wsparcie we wdrożeniu systemu. Kluczowym elementem jest tu bezpłatna edukacja – prowadzona zarówno w formule online, jak i podczas

spotkań na żywo – skierowana do biur rachunkowych oraz ich klientów. Obejmuje ona nie tylko omówienie przepisów i wymogów formalnych, ale również realne scenariusze pracy z KSeF, podział ról oraz odpowiedzialności pomiędzy przedsiębiorcą a biurem. Istotnym uzupełnieniem działań edukacyjnych jest przekazywanie wiedzy praktycznej, związanej z faktycznym przygotowaniem procesów i codzienną obsługą KSeF. Oznacza to wsparcie nie tylko na poziomie „co mówi ustawa”, ale także „jak to zrobić w praktyce”, aby uniknąć błędów, przestojów i niepotrzebnych napięć we współpracy. W ramach działań sieciowych OSCRR udostępniane są również narzędzia informatyczne umożliwiające obsługę KSeF w sposób bezpieczny, zintegrowany z procesami księgowymi i jednocześnie prosty w codziennym użytkowaniu. Co istotne, rozwiązania te oferowane są bez dodatkowych kosztów licencyjnych dla biur rachunkowych i przedsiębiorców, co znacząco obniża barierę wejścia w nowy obowiązek regulacyjny. Takie podejście pozwala ograniczyć konieczność indywidualnych wdrożeń IT, zmniejsza ryzyko błędów wynikających



Wdrożenie KSeF nie dotyczy wyłącznie samej firmy. System ten ingeruje bezpośrednio w sposób współpracy z biurem rachunkowym, obieg dokumentów, odpowiedzialność za błędy oraz moment ujęcia faktury w księgach.

czy test dojrzałości organizacyjnej

„
KSeF staje się momentem redefinicji roli biur rachunkowych – z podmiotu rozliczającego przeszłość na partnera wspierającego bieżące funkcjonowanie firmy.

związanych z KSeF, ale porządkuje sposób ich wykonywania, czyniąc cały proces bardziej przewidywalnym i kontrolowalnym.

Czy KSeF może się „zwrócić”?
Korzyści możliwe, ale nie automatyczne

W długim horyzoncie czasowym KSeF niesie potencjał korzyści, które – przynajmniej teoretycznie – mogą zrównoważyć koszty. Mowa przede wszystkim o automatyzacji księgowania, ograniczeniu błędów ludzkich, standaryzacji danych oraz szybszym zwrocie VAT, który poprawia płynność finansową przedsiębiorstw. Centralne przechowywanie faktur eliminuje także konieczność utrzymywania własnych archiwów dokumentów. Problem polega na tym, że żadna

z tych korzyści nie pojawia się samoistnie. KSeF nie jest narzędziem, które „zadziała” wyłącznie poprzez spełnienie formalnego obowiązku technicznego. Jeżeli system zostanie wdrożony w sposób fragmentaryczny, bez uporządkowania procesów i jasnego podziału ról, może stać się jedynie dodatkowym etapem w obiegu dokumentów – generującym więcej pracy, a nie realną oszczędność czasu.

Z tego względu coraz częściej podkreśla się, że zwrot z wdrożenia KSeF jest możliwy tylko wtedy, gdy towarzyszy mu świadoma reorganizacja procesów finansowych oraz ścisła współpraca pomiędzy przedsiębiorcą a biurem rachunkowym.

Współpraca przedsiębiorcy i biura rachunkowego jako klucz do sprawnego wdrożenia

Choć formalny obowiązek wdrożenia KSeF spoczywa na przedsiębiorcy, w praktyce jego skuteczna realizacja zależy w dużej mierze od jakości współpracy z biurem rachunkowym. To właśnie na styku tych dwóch podmiotów pojawiają się pytania o odpowiedzialność za poprawność danych, moment ujęcia faktur, obsługę korekt czy reagowanie na błędy systemowe. Dla przedsiębiorcy KSeF oznacza konieczność dostosowania procesów sprzedażowych i zakupowych.

Dla biura rachunkowego – potrzebę aktywnego udziału w projektowaniu nowego modelu współpracy z klientem. Biura, które ograniczą się wyłącznie do biernej obsługi księgowej, mogą zostać postawione przed rosnącą liczbą problemów operacyjnych i reklamacji. Z kolei te, które podejść do KSeF jako do projektu organizacyjnego, mają szansę realnie wzmocnić swoją pozycję i zbudować długoterminową wartość relacji z klientami.

W tym sensie KSeF staje się momentem redefinicji roli biur rachunkowych – z podmiotu rozliczającego przeszłość na partnera wspierającego bieżące funkcjonowanie firmy.

Ryzyko odkładania przygotowań na ostatnią chwilę

Jednym z największych zagrożeń związanych z KSeF jest odkładanie przygotowań do momentu, gdy obowiązek stanie się faktem. Historia wcześniejszych zmian regulacyjnych pokazuje, że działania podejmowane w pośpiechu prowadzą do kosztownych błędów, przeciążeń zespołów i napięć w relacjach z klientami lub kontrahentami.

Firmy, które potraktują KSeF wyłącznie jako techniczny obowiązek do „odhaczenia”, narażają się na chaos organizacyjny w pierwszych miesiącach funkcjonowania

systemu. Z kolei przedsiębiorcy i biura rachunkowe, które już na etapie przygotowań jasno określą role, odpowiedzialności oraz sposób obsługi faktur w nowym modelu, zyskują przewagę w postaci stabilności i przewidywalności procesów.

KSeF jako test dojrzałości organizacyjnej rynku

Dla wielu przedsiębiorców KSeF pozostanie regulacyjną koniecznością, której nie da się uniknąć. Jednak sposób, w jaki firmy i biura rachunkowe podejść do jego wdrożenia, zdecyduje o tym, czy system stanie się kolejnym źródłem kosztów i frustracji, czy impulsem do uporządkowania procesów finansowych i poprawy jakości współpracy.

W tym sensie koszt KSeF nie sprowadza się wyłącznie do wydatków na oprogramowanie czy integrację. To koszt zmiany sposobu pracy, komunikacji i odpowiedzialności. Jednocześnie jest to test dojrzałości organizacyjnej całego ekosystemu – zarówno po stronie przedsiębiorców, jak i biur rachunkowych.

Ci, którzy podejść do KSeF w sposób systemowy i świadomy, mogą nie tylko ograniczyć ryzyko, ale także wykorzystać tę zmianę jako punkt wyjścia do dalszej automatyzacji i profesjonalizacji swoich działań.

z niejednoznacznych interpretacji oraz daje przedsiębiorcom jasny punkt odniesienia w relacji z biurem rachunkowym. Nie zmienia ono formalnej odpowiedzialności przedsiębiorcy za realizację obowiązków

KSeF – rewolucja, którą warto polubić

To nie KSeF jest dla firm problemem. Ten zaczyna się dużo wcześniej – w poczcie elektronicznej, w której giną faktury oraz w segregatorach i arkuszach Excela, które miały wszystko porządkować, a tylko maskują chaos. Ręczne przepisywanie danych, sprawdzanie czy dokument na pewno dotarł do działu finansów, telefony z pytaniem, czy dana faktura jest już zaksięgowana – to codzienność, która kosztuje czas, nerwy i realne pieniądze.

KSeF bezlitośnie obnaży to, co obecnie da się jeszcze łączyć improwizacją. Ale nie wyeliminuje dokumentów krążących po firmie bez kontroli i sam z siebie niczego nie uporządkuje – to tylko kanał wymiany faktur. Prawdziwa zmiana musi zaistnieć wcześniej – w tym, jak firma pracuje z dokumentami na co dzień.

– Dzięki wykorzystywaniu w pracy rozwiązań opartych o AI, automatyzujących pracę, obsługa faktur pobieranych i wysyłanych przez KSeF staje się znacznie prostsza. Księgowość nie musi sprawdzać każdej pozycji ręcznie, a jedynie reaguje tam, gdzie jest to naprawdę potrzebne. Dzięki takiemu wspar-

ciu, KSeF może pełnić rolę uporządkowanego kanału wymiany dokumentów i działać na korzyść firmy, a nie przeciwko niej – podkreśla Edyta Wojtas, prezes zarządu BrainSHARE IT, producenta SaldeoSMART.

Wprowadzające w firmach nowy poziom automatyzacji mechanizmów finansowych rozwiązanie SaldeoSMART powoduje, że dostarczane przez KSeF faktury kosztowe nie trafiają od razu „na ślepo” do ksiąg. Poddawane są miniobiegowi, w ramach którego są sprawdzane, zatwierdzane i gotowe do księgowania za pomocą jednego kliknięcia. Algorytmy wychwytyją duplikaty, system dopasowuje płatności do faktur, a dane nie muszą być przepisywane ręcznie.

– Największą ulgę odczuwają zespoły, które wreszcie przestają pracować reaktywnie – mówi Edyta Wojtas. – Co więcej, może wydawać się, że SaldeoSMART to rozwiązanie tylko dla dużych firm, ale to nieprawda. Darmowy pakiet dla mikroprzedsiębiorców oraz gotowe mechanizmy integracji sprawiają, że także mniejsze podmioty mogą uporządkować faktury bez inwestowania w infrastrukturę IT. Obsługa KSeF została zaimplementowana jako kluczowy element systemu bez dodatkowych opłat, z którego korzysta się tak samo naturalnie jak z funkcji obiegu dokumentów czy wystawiania faktur.

Dlatego coraz częściej słychać zaskakującą opinię: KSeF da się lubić. Nie dlatego, że jest obo-



Edyta Wojtas, prezes zarządu BrainSHARE IT, producenta SaldeoSMART

wiązkowy, ale dlatego, że zmusza do uporządkowania procesów, które od lat działały „jakoś”. Firmy, które robią to wcześniej, wejdą w nową rzeczywistość spokojnie. Reszta będzie reagować w ostatniej chwili. Wprowadzenie KSeF zyskuje więc status momentu granicznego: albo firmy odzyskają kontrolę nad swoimi dokumentami już teraz, albo zapłacą za chaos, który tolerowały zbyt długo.

materiał partnera

KSeF w praktyce: jak obniżyć ryzyko i koszty wdrożenia

Z Pawłem Stapfem, dyrektorem generalnym Komputronik Biznes, rozmawia Justyna Szymańska

Jakie są największe zaskoczenia przedsiębiorców po rozpoczęciu przygotowań do wdrożenia KSeF? Pierwsze zaskoczenie jest banalne, ale powtarza się niemal zawsze, faktura nie jest „dokumentem z księgowości”, tylko końcówką procesów sprzedażowych, logistycznych, reklamacyjnych, rabatowych, windykacyjnych, magazynowych i podatkowych jednocześnie. KSeF nie dotyka więc wyłącznie fakturowania, on prześwietla całą organizację, pokazując każdy skrót, każdy ręczny obejściowy proces i każdą niespójność danych.

Drugie zaskoczenie jest bardziej bolesne, firmy odkrywają, że „mamy ERP”, ale nie oznacza to, że „mamy standard”. W wielu organizacjach cyfryzacja przez lata była łataniem potrzeb, a nie budową spójnego modelu danych. KSeF natomiast lubi porządek, wymagany format jest jednoznaczny, a każde niedopasowanie pól, słowników, jednostek miar, stawek VAT, identyfikatorów kontrahenta wraca od systemu jak odbicie od ściany.

Trzecie zaskoczenie jest psychologiczne, rynek był karmiony narracją, że to „kolejny obowiązek raportowy”. Tymczasem dla biznesu to zmiana mechaniki obrotu dokumentu, moment uznania faktury, sposób przekazania jej klientowi, obsługa korekt, praca w awarii, uprawnienia, odpowiedzialność. I nagle okazuje się, że to nie jest projekt IT, tylko projekt operacyjny, z IT jako ważnym, ale tylko technologicznym wsparciem.



Najczęstsze problemy techniczne nie wynikają z samego „podłączenia”, tylko z czterech warstw, danych, słowników, komunikacji oraz kontroli procesu w skali i w awarii.



Które obowiązki związane z KSeF okazały się w praktyce najbardziej problematyczne?

Najbardziej problematyczne są te obowiązki, które wymuszają dyscyplinę danych i konsekwencję procesową.

Po pierwsze, zarządzanie uprawnieniami. Kto wystawia, kto zatwierdza, kto wysyła, kto koryguje, kto działa w zastępstwie, kto ma prawo „ratować” temat w trybie awaryjnym, to brzmi administracyjnie, ale w praktyce to sterowanie ryzykiem. Bez tego organizacja budzi się w świecie, w którym faktura może utknąć, bo ktoś „czeka na kolegę”, który ma jedyny właściwy dostęp.

Po drugie, obsługa wyjątków. W księgowości wyjątki są normą, zaliczki, korekty, refakturowanie, rozliczenia okresowe, rabaty retrospektywne, sprzedaż ciągła, split payment, waluty, transakcje łańcuchowe. KSeF wymaga, żeby te „codzienne anomalie” dało się opisać w strukturze, a to prowadzi do konieczności uporządkowania reguł biznesowych.

Po trzecie, gotowość na pracę w niedostępności systemu i na reżim dosyłania dokumentów, bo to uderza w rytm działu sprzedaży i obsługi klienta.

Jakie są najczęstsze trudności techniczne przy integracji systemów księgowych lub ERP z KSeF?

Najczęstsze problemy techniczne nie wynikają z samego „podłączenia”, tylko z czterech warstw, danych, słowników, komunikacji oraz kontroli procesu w skali i w awarii. Pierwsza warstwa to dane, czyli dopasowanie do schematu XML (XSD). KSeF wymaga faktury opisanej w sposób jednoznaczny i zgodny ze schematem. W wielu firmach dane przez lata działały „w tolerancji”, coś można było dopisać ręcznie, coś poprawić w ostatniej chwili, coś przejdzie, bo księgowość to wyprostuje. Tu ten margines znika. Brak pola, zły format, niespójność stawek, błędny identyfikator, to kończy się odrzuceniem dokumentu pokazując, że problem leży nie w integracji, tylko w jakości danych źródłowych.

Druga warstwa to słowniki i spójność definicji w wielu systemach. Ten sam klient potrafi mieć różne identyfikatory w różnych narzędziach. Ten sam produkt bywa opisany inną nazwą, inną jednostką miary, inną logiką rabatu, w zależności od kanału sprzedaży. KSeF

wymusza ujednolicenie semantyki, bo nie rozumie „lokalnych dialektów” danych. Integracja staje się więc projektem standaryzacji słowników, a nie tylko projektem informatycznym.

Kolejna kwestia to komunikacja z systemem, czyli nie „wyslij plik”, tylko obsłuż cykl życia faktury. Dojrzała integracja to mechanizm, który wysyła dokument, odbiera statusy, identyfikatory, obsługuje błędy, ponowienia, kolejki, a potem potrafi wytłumaczyć użytkownikowi, co się stało i co ma zrobić dalej. Firmy często zaskakują, że trzeba zbudować pełny „łańcuch dostarczenia”, od wygenerowania faktury po potwierdzenie, że przeszła i jest w obiegu, a nie tylko jednorazową wysyłkę.

Czwarta warstwa to skalowanie i odporność, czyli wydajność oraz scenariusze awaryjne. Jeśli firma wystawia dużo faktur, integracja staje się linią produkcyjną. Potrzebuje przepustowości, monitoringu, alertowania, czytelnych kolejek i mierników. A jeśli do tego dojdzie niedostępność systemu, trzeba mieć przygotowane tryby pracy, ścieżki odtworzeniowe i procedury dosyłania dokumentów. Tu wygrywa podejście, w którym proces jest obserwowalny i sterowalny, a nie oparty na tym, że „ktoś sprawdzi później”.

Jak awarie KSeF lub brak dostępu wpływają na bieżące fakturowanie i obsługę klientów?

W praktyce awaria jest testem dojrzałości firmy, nie systemu. Organizacje, które mają procesy i role, przechodzą przez niedostępność jak test procedur, a nie koniec świata. Organizacje, które żyją na skrótach, odkrywają, że faktura była „dostarczana” przez przyzwyczajenie, a nie przez proces.

Kluczowe jest to, że przewidziano tryby pracy na niedostępność, w tym reguły dosyłania faktur po awarii w określonym terminie oraz scenariusze tzw. awarii całkowitej. Tyle że sam przepis nie wykonuje pracy, pracę wykonuje procedura



Awaria jest testem dojrzałości firmy, nie systemu.

firmy, czyli kto podejmuje decyzję, jak dokument trafia do klienta, jak jest oznaczany, kto weryfikuje, kto dosyła, kto zamyka temat.

Czy firmy korzystające z kilku systemów sprzedażowych lub wielu kanałów fakturowania mogą mieć w związku z tym problemy?

To jest jeden z najbardziej niedocenianych wyzwań. Wielokanałowość sprzedaży to w praktyce wielokanałowość prawdy. Sklep internetowy, marketplace, sprzedaż handlowa, sprzedaż projektowa, serwis, leasing, fakturowanie w terenie, każdy kanał potrafi mieć własne reguły, własne rabaty, własne korekty, własne momenty powstania obowiązku.

KSeF wymusza ujednolicenie, a jeśli firma go nie robi, to wchodzi w świat, w którym jedna organizacja wystawia faktury według kilku „lokalnych konstytucji”. Skutki są przewidywalne: niespójne dane kontrahenta, różne nazwy tych samych pozycji, brak wspólnych identyfikatorów, rozjechane terminy, korekty bez logicznego łańcucha.

Tu najczęściej wygrywa podejście procesowe, czyli jedna warstwa orkiestrująca obieg dokumentu, niezależnie od źródła oraz (co najważniejsze!) jeden standard danych. Technologia ma to umożliwić, ale decyzja jest zarządcza, czy firma chce mieć jeden kregosłup, czy kilka kregosłupów jednocześnie.

Jak wdrożenie KSeF wpłynie na organizację pracy działów księgowych i sprzedażowych?

KSeF przesuwą środek ciężkości. Księgowość przestaje być wyłącznie „miejscem, gdzie dokumenty się księguje”, a zaczyna być strażnikiem jakości danych i reguł. Sprze-

daż natomiast musi przyjąć, że faktura to nie tylko finał transakcji, ale element doświadczenia klienta, i że błędy w danych sprzedażowych wracają natychmiast, a nie „na koniec miesiąca”.

Co ciekawe, efekt uboczny jest pozytywny, bo tam, gdzie firmy podejść do tego mądrze, rośnie przejrzystość, skraca się czas wyjaśnień, spada liczba ręcznych korekt, rośnie spójność obiegu dokumentów. Ale efekt uboczny negatywny jest równie realny, jeśli nie ma automatyzacji i standardu, księgowość zostaje zasypana wyjątkami, a sprzedaż zaczyna traktować proces jak przeszkodę, zamiast jak element profesjonalizacji.

Czy firmy mają jakieś trudności w przeszkoleniu pracowników? Z czego one wynikają?

Tak, trudności są częste, i nie wynikają z tego, że ludzie „nie rozumieją KSeF”. One wynikają z braku jednego, spójnego kompendium osadzonego w realnym procesie firmy, nie w definicjach. Szkolenia często są „o przepisie”, a pracownik potrzebuje odpowiedzi na praktyczne pytania: co mam kliknąć, co mam sprawdzić, co jest krytyczne, co jest wyjątkiem, jak działamy w awarii? Do tego dochodzi niestabilność percepcyjna, czyli rynek słyszy, że terminy się przesuwają, że pojawiają się kolejne wersje, że są konsultacje, i przestaje inwestować uwagę. W efekcie szkolenie staje się projektem ciągłym, a nie jednorazowym.

Jakie mogą być dodatkowe koszty wdrożenia KSeF?

W praktyce koszty wdrożenia KSeF rzadko kończą się na zakupie funkcji czy integracji. Największy rachunek pojawia się tam, gdzie trzeba uporządkować sposób działania firmy, dane oraz odpowiedzialności, bo KSeF wymusza standard, a standard wymaga konsekwencji. Dlatego koszty rozkładają się na cztery warstwy:

1. Technologia – integracje, aktualizacje systemów, środowiska testowe, monitoring, bezpieczeństwo, architektura obsługi awarii.
2. Proces i organizacja – zmiany w obiegu dokumentów, role i uprawnienia, procedury awaryjne, uzgodnienia między działami.
3. Dane – czyszczenie kartotek kontrahentów, standaryzacja słowników, ujednolicenie reguł rabatowych, identyfikacja towarów i usług.
4. Doradztwo i ryzyko – interpretacje przypadków granicznych, audyt gotowości, testy, dokumentacja. Najdroższe rzadko bywa samo „podłączenie do API KSeF”. Najdroższe



Najpierw trzeba zidentyfikować wszystkie miejsca, w których „rodzi się” faktura, wraz z pełnym katalogiem wyjątków, a dopiero później dobierać narzędzia i rozwiązania IT.

jest doprowadzenie firmy do stanu, w którym dane i proces nie rozsypują się przy pierwszym wyjątku.

Czy KSeF może wpływać na płynność finansową przedsiębiorstw?

Wpływ jest pośredni, ale potrafi być realny. Jeśli firma skraca cykl wystawienia faktury, dostarczenia jej klientowi i potwierdzenia statusu, to skraca też drogę do płatności. Jeśli natomiast firma wpada w opóźnienia, bo dokumenty czekają na korekty, na wyjaśnienia, na ręczne obejścia, to płynność cierpi. W praktyce KSeF premiuje dojrzałość operacyjną, czyli szybkie, spójne, automatyczne fakturowanie oraz karze chaos, czyli ręczne ratowanie wyjątków. To nie jest magia systemu, to jest konsekwencja dyscypliny procesu.

Jak firmy radzą sobie z fakturowaniem w sytuacjach nietypowych?

Najlepiej radzą sobie te, które przestają traktować „nietypowe” jako „nieopisywalne”. Zaliczki, refakturowanie, sprzedaż ciągła, rabaty, korekty zbiorcze, to są przypadki, które da się ująć, ale trzeba je opisać regułami i wdrożyć je w narzędziach.

Z perspektywy technologii działa tu prosta zasada, logika wyjątku nie może żyć w głowie jednej osoby. Musi być zaszyta w procesie, najlepiej w warstwie, która pozwala szybko modelować obieg, walidację, ścieżki akceptacji i integracje, bez pisania od zera każdej zmiany. W polskich realiach to szczególnie istotne, bo zmiany prawne i interpretacyjne mają tendencję do falowania, a firma potrzebuje reakcji w dniach, nie w kwartałach.

Jakie są najczęstsze błędy firm na etapie pierwszych faktur w KSeF?

Pierwsze tygodnie pracy z KSeF ujawniają błędy, które wcześniej dało się przykryć rutyną, ręcznymi poprawkami albo „wyjaśnić

pod koniec miesiąca”. Teraz wychodzą natychmiast, bo system wymaga jednoznaczności, a każda nieścisłość w danych lub w procesie wraca w postaci odrzucenia, korekty albo opóźnienia. Najczęściej są to trzy klasy błędów.

1. Błędy danych. Literówki w NIP, adresach, brakujące pola, niespójne jednostki, złe kody, mylenie ról nabywcy i odbiorcy.
2. Błędy procesu. Wystawienie faktury bez właściwej akceptacji, brak korelacji faktury z dokumentami źródłowymi, brak procedury na korekty, brak ścieżki obsługi odrzuceń.
3. Błędy operacyjne. Brak monitoringu statusów, brak właściciela procesu, brak procedury na niedostępność, brak kontroli uprawnień. To są błędy, które wcześniej były „naprawiane w tle”. KSeF czyni je widocznymi, bo wymusza walidację i jednoznaczność.

Które problemy są przejściowe, a które mogą zostać na stałe?

Przejściowe będą problemy związane z pierwszą falą wdrożeń, czyli krzywa uczenia, dopasowanie narzędzi, stabilizacja integracji, oswojenie procesów, rozbudowa materiałów szkoleniowych, dopracowanie interpretacji. Tu rynek ma naturalną zdolność adaptacji. Trwale będą natomiast dwie rzeczy. Po pierwsze, KSeF wprowadza stałą presję na jakość danych i spójność procesów, i to nie zniknie, bo wynika z konstrukcji systemu oraz schematu wymiany danych.

Po drugie, firmy wielosystemowe będą zawsze płaciły „podatek od złożoności”, dopóki nie zbudują warstwy standaryzacji i orkiestra-

cji. KSeF nie jest przyczyną tej złożoności, on tylko sprawia, że nie da się jej dalej zamiatać pod dywan.

Czy istnieją dobre praktyki, które mogą pomóc innym firmom?

Jeśli miałbym wskazać zestaw praktyk, które realnie obniżają ryzyko i koszty wdrożenia, to kluczowe jest rozpoczęcie od mapy procesów, a nie od samej integracji technologicznej. Najpierw trzeba zidentyfikować wszystkie miejsca, w których „rodzi się” faktura, wraz z pełnym katalogiem wyjątków, a dopiero później dobierać narzędzia i rozwiązania IT. Równie istotne jest ustanowienie jednego właściciela procesu end-to-end, ponieważ KSeF obejmuje sprzedaż, finanse, obsługę klienta, IT, a czasem także logistykę – bez jasnej odpowiedzialności projekt szybko traci tempo.

Fundamentem całego wdrożenia jest zbudowanie spójnego standardu danych i słowników, obejmującego kontrahentów, towary i usługi, stawki, jednostki miar,

warunki płatności oraz typy dokumentów. Na tej bazie warto wdrożyć automatyzację obiegu wyjątków – akceptacji, walidacji, korekt, odrzuceń i ścieżek awaryjnych – tak, aby działały one jak dobrze zaprojektowany proces, a nie chaotyczna wymiana maili. Niezbędne jest również „przecwiczenie” awarii na sucho: ustalenie, kto podejmuje decyzje, jak działa tryb offline, kto dosyła dokumenty, w jaki sposób informowany jest klient i jak zamykany jest temat po przywróceniu systemu. Przepisy wyznaczają ramy, ale to firma musi stworzyć własną, operacyjną instrukcję działania. Całość powinny uzupełniać szkolenia oparte na realnych scenariuszach, a nie na definicjach – bo wiedza „co robić, gdy” zostaje z pracownikami znacznie dłużej niż teoretyczne opisy. Na końcu niezbędne są testy – i to na prawdziwych danych, z rabatami, korektami i nietypowymi przypadkami, a nie na idealnych przykładach, które nie oddają realiów codziennej pracy.

KSeF nie jest tylko kolejną regulacją, to katalizator, który ujawnia dojrzałość procesową i technologiczną firmy. Jedni potraktują go jak obowiązek i będą go „obchodzić”, inni potraktują go jak impuls do uporządkowania krwioobiegu informacji, od sprzedaży po finanse. I paradoksalnie to druga grupa szybciej odzyska koszt wdrożenia, nie dlatego, że system daje dodatkowe korzyści, tylko dlatego, że porządek w danych i procesach zawsze ma wymierną wartość, nawet jeśli ustawodawca nie dopisał do tego marketingowej etykiety.



Koszty wdrożenia KSeF rzadko kończą się na zakupie funkcji czy integracji. Największy rachunek pojawia się tam, gdzie trzeba uporządkować sposób działania firmy, dane oraz odpowiedzialności.



KSeF to dopiero początek

Wprowadzenie Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF) jest jednym z najbardziej znaczących etapów cyfryzacji polskiego systemu podatkowego. Warto jednak spojrzeć na ten obowiązek szerszej - jak na element długofalowej transformacji relacji między przedsiębiorcami a administracją skarbową.



KAMIL FAC
wiceprezes Faktura.pl

Wprowadzenie Krajowego Systemu e-Faktur bywa sprowadzane do kolejnego obowiązku technicznego, który – przy odpowiednim oprogramowaniu – da się szybko wdrożyć i zapomnieć. Oczywiście, na rynku istnieją rozwiązania, które pozwalają przejść przez proces integracji bez żadnych problemów. Jednak patrząc na to długoterminowo dochodzę do wniosku, że KSeF nie jest projektem jednorazowym, lecz elementem trwałej zmiany sposobu, w jaki państwo gromadzi i analizuje dane podatkowe.

KSeF wpisuje się w konsekwentnie realizowaną strategię cyfryzacji podatków, której wcześniejszymi etapami były Jednolity Plik Kontrolny, kasy fiskalne online i e-paragony. Każde z tych narzędzi ograniczało przestrzeń na błędy „po czasie”. KSeF domyka ten proces na poziomie faktury – podstawowego dokumentu obrotu gospodarczego. Faktura przestaje być dokumentem krążącym między kontrahentami, a staje się

zdarzeniem rejestrowanym w centralnym systemie, widocznym dla administracji natychmiast po wystawieniu.

Cyfrowy fiskus już działa

Z perspektywy firm to jakościowa zmiana. Data rejestracji faktury w KSeF zaczyna decydować o skutkach podatkowych, a błędy w danych ujawniają się nie po kontroli, lecz w czasie rzeczywistym. Jak pokazuje praktyka, problemem może być nie tylko obsługa systemu, lecz też brak spójności procesów sprzedażowych i księgowych, które do tej pory funkcjonowały równolegle.

KSeF nie działa w oderwaniu od pozostałych obowiązków raportowych. W efekcie administracja skarbową buduje jeden, coraz pełniejszy obraz działalności firmy, oparty na wielu źródłach danych analizowanych jednocześnie.

JPK i e-paragony – niedoceniany kontekst KSeF

JPK był pierwszym momentem, w którym przedsiębiorcy musieli przekazywać dane księgowe w ściśle określonej strukturze. KSeF idzie dalej – eliminuje etap „żądania danych”, ponieważ fiskus otrzymuje je automatycznie. W takim modelu każda niespójność między KSeF a JPK staje się potencjalnym sygnałem ryzyka. Podobną rolę zaczynają odgrywać

e-paragony. Choć dziś kojarzone głównie ze sprzedażą detaliczną, w praktyce są kolejnym elementem raportowania online. Dane z e-paragonów mogą być zestawiane z fakturami i JPK, zwłaszcza w firmach łączących sprzedaż B2 C i B2 B. To wyraźny sygnał, że cyfrowy nadzór obejmuje już cały cykl sprzedaży – od paragonu po deklarację podatkową.

Cztery obszary, które decydują o powodzeniu transformacji

Z doświadczeń firm, które jako Faktura.pl, przygotowujemy do KSeF wyłaniają się cztery kluczowe obszary, które przesądzą o tym, czy transformacja przebiegnie płynnie.

Po pierwsze, integracja systemów. Dane muszą powstawać „u źródła” i automatycznie trafiać do KSeF oraz JPK, bez ręcznych ko-

rekt między systemami sprzedaży i księgowości.

Po drugie, jakość danych. W świecie raportowania online błędy nie są problemem technicznym, lecz realnym ryzykiem podatkowym. Walidacja danych przed ich wysłaniem staje się koniecznością.

Po trzecie, nowy model współpracy z księgowością. KSeF kończy erę księgowości reaktywnej. Wymaga bieżącego przepływu danych i wcześniejszego zaangażowania działów finansowych w procesy operacyjne. W przypadku małych firm wsparciem mogą być platformy księgowe działające w trybie 24/7.

Po czwarte, kompetencje i „kultura danych”. Wdrożenie systemu wymaga zrozumienia nie tylko przepisów, ale także logiki systemów IT i powiązania między danymi raportowanymi w różnych strukturach.

KSeF to próg, nie meta

Moim zdaniem błędem strategicznym jest traktowanie KSeF jako celu samego w sobie. To dopiero próg do kolejnych obowiązków raportowych, które będą jeszcze bardziej zautomatyzowane i powiązane ze sobą. Firmy, które dziś inwestują w spójne procesy i zapewniają sobie dostęp do profesjonalnego wsparcia budują odporność na przyszłe zmiany. Te, które ograniczą się do minimalnego wdrożenia, skazują się na ciągłe działanie reaktywne.

W praktyce coraz częściej wspieramy przedsiębiorstwa nie tylko w technicznym przejściu na KSeF, lecz w uporządkowaniu procesów tak, aby mogły bezpiecznie funkcjonować w świecie cyfrowego fiskusa. KSeF nie jest końcem cyfryzacji podatków – jest momentem, w którym wszystkie wcześniejsze narzędzia zaczynają działać razem.



OGŁOSZENIE WŁASNE



W lutym na łamach Gazety Finansowej, pojawi się Raport

FINANSISTA ROKU

– czyli wyróżnienia dla menedżerów, którzy przyczyniają się do rozwoju rynku finansowego w Polsce.

Zapraszamy do współpracy i promocji na łamach tego wydania.
Aleksandra Piekarska a.piekarska@gazetafinansowa.pl 512 382 737
Agnieszka Prasowska a.prasowska@gazetafinansowa.pl 501 209 900

Koszt wdrożenia KSeF

– inwestycja czy narzucony obowiązek?



MAREK WESOŁEK
CEO Sente

Mamy styczeń 2026 r. Na rynku czuć atmosferę, którą w IT znamy z „wdrożeń na wczoraj”. Zegar tyka już nie w miesiącach, ale w dniach. Dla największych graczy (obroty powyżej 200 mln zł) godzina „zero” wybija 1 lutego, dla średnich i małych firm – 1 kwietnia, a dla mikroprzedsiębiorstw (sprzedaż dokumentowana fakturami ≤ 10 tys. zł miesięcznie) – 1 stycznia 2027.



Przez ostatnie dwa lata obserwowałem na rynku interesujący, choć niebezpieczny taniec z terminami. Strategia „na przeczekanie”, liczenie, że „może znowu przesuną”, okazała się najdroższym możliwym scenariuszem. Firmy, które zwlekały z działaniami, nie płacą dziś za innowację. Płacą duży podatek od długu decyzyjnego.

KSeF przestał być projektem księgowym. Stał się testem dojrzałości zarządczej i operacyjnej polskich firm.

Wierchołek góry lodowej: Dlaczego „tanie” wdrożenie kosztuje najwięcej?

Gdy rok czy dwa lata temu budżetowaliśmy KSeF, większość CFO patrzyła na pozycje oczywiste, te „wystające nad wodę” – licencja na konektor, kilka dni pracy konsultanta, aktualizacja ERP. Rynkowe wyceny wydawały się racjonalne. Problem w tym, że wdrożenie techniczne to – i mówię to z pełną odpowiedzialnością – najłatwiejsza część tego procesu.

Prawdziwe pieniądze uciekają pod powierzchnią. Analizując sytuację na rynku w tym gorącym okresie, widzę trzy kategorie ukrytych wydatków, które drenują budżety i energię organizacji.

1. Koszt czyszczenia danych (Master Data Management) – to jest ten moment, w którym technologia mówi „sprawdzam”. Przez lata w wielu firmach panowało przyzwolenie na bałagan w kartotekach. KSeF jest zero-jedynkowy. System nie przyjmie faktury z błędem walidacji. Odrzuci ją. A odrzucona faktura to blokada poprawnego udokumentowania sprzedaży, co w praktyce oznacza opóźnienie rozliczenia przychodu i płatności. Dziś widzimy działy księgowości i sprzedaży, które zamiast zajmować się biznesem, spędzają setki godzin na „prostowaniu” danych historycznych. To gigantyczny, ukryty koszt roboczogodzin, który nie wynika

z samego KSeF, lecz wprost z braku wcześniejszych decyzji o higienie danych podstawowych.

2. Inflacja ekspercka i „podatek od paniki” – prawo popytu i podaży jest nieubłagane. Ci, którzy zostawili decyzję, jak podejść do wdrożenia KSeF na styczeń 2026, zderzają się ze ścianą. Dostępność doświadczonych firm i specjalistów jest bardzo niska (bo realizują właśnie zaplanowane wcześniejszej implementacje), a stawki za wdrożenia „ratunkowe” na pewno nie będą należały do tych najatrakcyjniejszych. To jest cena za brak strategii. Co gorsza – pośpiech sprzyja błędom, a w systemie, który jest naczyniem połączonym z Ministerstwem Finansów, błędy konfiguracji mogą słono kosztować.

3. Płynność finansowa w okresie przejściowym – to ryzyko, o którym mówi się za mało. W pierwszych tygodniach obowiązywania systemu musimy liczyć się z zatorami. Faktury odrzucone przez KSeF z powodów technicznych, problemy z pobraniem UPO (Urzędowego Poświadczenia Odbioru), niepewność po stronie

kontrahentów. Dla firm o niskiej płynności każde 3-4 dni opóźnienia w skutecznym doręczeniu faktury to realny koszt pieniądza w czasie.

Zarządzanie zmianą w dobie KSeF
W procesach transformacji cyfrowej działów finansowych kluczowym wyzwaniem nie jest technologia, lecz ludzie. Często obserwujemy opór przed adaptacją nowych narzędzi, wynikający z obawy o stabilność zatrudnienia oraz przywiązania do tradycyjnych metod pracy. Wdrożenie KSeF uwypukla ten problem. Automatyzacja obiegu faktur bywa postrzegana przez pracowników jako zagrożenie, a wymuszona przez system transparentność budzi niepokój. KSeF definitywnie kończy erę tzw. elastycznej księgowości (np. anty-

datowanie dokumentów czy nieformalne procesowanie faktur), wprowadzając pełną widoczność operacji w czasie rzeczywistym. Jeśli lider nie zadba o psychologiczne bezpieczeństwo zespołu, wdrożenie utknie. Ludzie będą sabotować system, szukając sposobów na obejście procesów (np. nadużywając trybu offline), zamiast z nich korzystać. Rolą lidera nie jest w tym momencie „dokręcanie śruby”, ale jasny komunikat: „KSeF nie ma zabrać Ci pracy. Ma zabrać Ci klepanie danych, żebyś mógł/mogła stać się analitykiem, a nie operatorem klawiatury”.

Gdzie jest zwrot z inwestycji (ROI)?

Czy na obowiązku narzuconym przez państwo da się zarobić? Przy odpowiednim podejściu można skorzystać na obowiązkowych zmianach.

Gdzie szukać zwrotu z inwestycji?

• **Cash Flow i szybszy VAT** – dla firm operujących na dużych wolumenach, możliwość skrócenia terminu zwrotu VAT z 60 do 40 dni to realny zastrzyk gotówki. Dodatkowo eliminacja sporów w stylu „nie dostaliśmy faktury” skraca cykl inkasa należności (DSO) i przyspie-

sza rozliczenie sprzedaży. W KSeF moment nadania numeru oznacza skuteczne doręczenie dokumentu – bez maili, załączników i ręcznego potwierdzania odbioru.

• **Usprawnienie windykacji** – warto pamiętać o usprawnieniu samej windykacji. KSeF daje nam 100 proc. pewności, że druga strona otrzymała dokument. Nie ma już miejsca na tłumaczenia o braku faktury czy prośby o ponowną wysyłkę. To oszczędność czasu i koniec frustrujących poszukiwań maili, które rzekomo nie dotarły.

• **Bezpieczeństwo i archiwizacja** – odchodzą koszty fizycznej archiwizacji – segregatory, papier, powierzchnia biurowa, a także ryzyko zniszczenia czy zagubienia dokumentów. Mamy jedną, cyfrową wersję prawdy, bezpieczną i dostępną.

• **Logistyka i magazyn** – szybszy obieg informacji o fakturze to szybsza odprawa towaru, szybsze przyjęcie na magazyn i mniejsze ryzyko przestojów wynikających z braków w dokumentacji. To może realnie wpłynąć na efektywność łańcucha dostaw.

Liderze, nie abdykuj

Największym grzechem przy wdrażaniu KSeF jest to, co nazywam „abdykacją”. Liderzy często rzucają hasło „wdrożyć KSeF” do działu księgowości lub IT i umywają ręce, uznając, że to „sprawa techniczna”.

To błąd. KSeF zmienia krwioobieg firmy – przepływ pieniądza i informacji. Wymaga decyzji biznesowych: Jak zmieniamy proces akceptacji kosztów? Kto ma uprawnienia do nadawania tokenów? Jak zabezpieczamy się na wypadek awarii łącza?

To nie jest czas na perfekcjonizm, ale na działanie i adaptację. Nawet jeśli podczas startu KSeF-u pojawią się zgrzyty, pamiętajmy – trudne czasy tworzą silne procesy. Wykorzystajmy ten moment nie tylko, żeby „odhaczyć” obowiązek, ale żeby również posprzątać „dług decyzyjny” w naszych organizacjach.

Ci, którzy to rozumieją, wyjdą z tej transformacji silniejsi – z uporządkowanymi danymi, zautomatyzowaną księgowością i lepszą płynnością. Reszta zostanie z kosztownym obowiązkiem.



To nie jest czas na perfekcjonizm, ale na działanie i adaptację.