

# Rozliczanie pośrednictwa w nieruchomościach



# Spis treści



Niejasny model wynagrodzenia i zakres usługi	<b>01</b>
Brak kompletnej dokumentacji transakcji	<b>02</b>
Chaos między prowizją, opłatą stałą, marketingiem	<b>03</b>
Błędne założenie co do VAT przy pośrednictwie	<b>04</b>
Pominięcie miejsca opodatkowania	<b>05</b>
Błędne ustalenie momentu wykonania usługi i VAT	<b>06</b>
Przedpłaty i opłaty z góry bez procedury rozliczenia	<b>07</b>
Błędne rozpoznawanie przychodu w CIT z prowizji	<b>08</b>
Sprzedaż B2C bez analizy kasy fiskalnej i płatności	<b>09</b>
Fakturowanie B2B bez przygotowania do KSeF i korekt	<b>10</b>
Brak procedury korekt, zwrotów i odstąpień od umowy	<b>11</b>
Mieszanie kosztów transakcji z kosztami ogólnymi spółki	<b>12</b>

# Spis treści

Brak analizy rentowności transakcji, agentów i źródeł leadów **13**

---

Współpraca z agentami i partnerami bez jasnych zasad rozliczeń **14**

---

Brak procedury zamknięcia transakcji **15**

---

Brak archiwizacji i przeglądu spraw po zakończeniu **16**

---

# 16 najczęstszych problemów (VAT 23%, miejsce opodatkowania, prowizje, kasa fiskalna, KSeF, CIT, koszty transakcji i rentowność)

## Dla kogo?

Dla właścicieli, zarządów oraz osób zarządzających finansami w spółkach z o.o. prowadzących pośrednictwo w sprzedaży i wynajmie nieruchomości, w tym w modelu agencyjnym, na wyłączność oraz z dodatkowymi usługami marketingowymi.

## Rekomendacja:

Przejdź punkt po punkcie, zaznacz obszary występujące w Twojej spółce, a następnie wdrażaj działania prewencyjne w umowach, obiegu informacji, fakturowaniu, ewidencji kosztów i raportowaniu zarządczym. W praktyce już kilka dobrze ustawionych procedur znacząco ogranicza ryzyko korekt i sporów.

*Uwaga: materiał ma charakter informacyjny i nie stanowi porady podatkowej ani prawnej.*

# LISTA NAJCZĘSTSZYCH PROBLEMÓW I JAK IM ZAPOBIEC

## 1) Nieprawidłowe ustalenie modelu wynagrodzenia i zakresu usługi

### Jak to wygląda w praktyce:

- Spółka rozpoczyna działalność lub nowy segment pośrednictwa bez jednoznacznego ustalenia, czy wynagrodzenie ma charakter wyłącznie prowizyjny, mieszany albo stały. W części spraw stosowany jest model success fee, w innych opłata stała za wyłączność, a w jeszcze innych dodatkowo rozliczane są koszty marketingu.
- Jednocześnie nie rozstrzyga się od początku, co dokładnie jest przedmiotem usługi: samo doprowadzenie do zawarcia umowy, pakiet marketingowy, reprezentowanie klienta w negocjacjach, organizacja prezentacji czy również czynności administracyjne wykonywane po transakcji.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Brak jasnego modelu powoduje niespójność pomiędzy umową, fakturą i ewidencją księgową. W konsekwencji rośnie ryzyko sporu z klientem o to, za co właściwie została naliczona prowizja oraz kiedy stała się wymagalna.
- Na poziomie podatkowym utrudnia to ustalenie momentu wykonania usługi, obowiązku podatkowego w VAT oraz momentu powstania przychodu w CIT.

### Jak zapobiec:

- Przed rozpoczęciem współpracy przygotuj kartę modelu usługi. Powinna ona wskazywać: nazwę usługi, zakres czynności, moment nabycia prawa do wynagrodzenia, harmonogram płatności oraz zasady rozliczania kosztów dodatkowych.
- W drugim kroku ustal listę możliwych wariantów współpracy i ogranicz liczbę wyjątków. Im mniej niestandardowych modeli, tym mniejsze ryzyko błędów.
- Dopilnuj, aby ten sam model był widoczny w umowie, ofercie, CRM, fakturze oraz instrukcji dla księgowości.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

- **Doradca podatkowy lub biuro rachunkowe:** weryfikacja skutków VAT/CIT; **prawnik:** uporządkowanie wzorów umów i warunków prowizyjnych.

## 2) Brak kompletnej „teczki transakcji” i standardu dokumentacji sprawy

### Jak to wygląda w praktyce:

- Dokumenty dotyczące jednej sprawy są rozproszone pomiędzy agentem, zarządem, osobą odpowiedzialną za marketing, kancelarią notarialną i księgowością. Część ustaleń pozostaje wyłącznie w korespondencji mailowej albo w komunikatorach.
- W spółce nie istnieje też jedna checklista określająca, jakie dokumenty muszą zostać zebrane, zanim zostanie wystawiona faktura, rozliczona płatność albo zamknięta dana sprawa.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Rozproszona dokumentacja utrudnia obronę rozliczeń podatkowych i utrudnia ustalenie, kiedy usługa została wykonana, jaka była podstawa naliczenia prowizji i jakie koszty dotyczą danej transakcji.
- Zarząd traci również kontrolę nad rentownością, ponieważ nie ma jednego miejsca, w którym widać dokumenty bazowe, koszty marketingowe, płatności klienta i status rozrachunków.

### Jak zapobiec:

- Nadaj każdej sprawie unikalny numer i od początku prowadź jeden folder elektroniczny oraz jedną checklistę dokumentacyjną.
- W folderze powinny znaleźć się co najmniej: umowa pośrednictwa, aneksy, dokumenty transakcji bazowej, potwierdzenia prezentacji lub innych czynności, potwierdzenia płatności, faktury lub paragony, korekty, rozliczenie kosztów oraz notatka zamykająca sprawę.
- Wprowadź zasadę, że dokument bez numeru sprawy nie jest uznawany za kompletny i nie może zostać uznany za podstawę końcowego rozliczenia.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

- **Biuro rachunkowe lub controlling:** projekt checklisty dokumentacyjnej i minimalnego zakresu danych dla każdej sprawy.

### 3) Niejasne rozdzielenie prowizji, opłaty stałej, pakietu marketingowego i zwrotu kosztów

#### Jak to wygląda w praktyce:

- Spółka posługuje się pojęciami „prowizja”, „opłata przygotowawcza”, „pakiet marketingowy” i „zwrot kosztów” zamiennie, mimo że z perspektywy podatkowej i księgowej mogą one oznaczać różne zdarzenia.
- W praktyce klient otrzymuje jedną ofertę, ale dokumenty sprzedażowe i księgowe pokazują kilka różnych strumieni rozliczeń bez spójnego opisu.

#### Konsekwencje / ryzyka:

- Brak jasnego rozdziału prowadzi do problemów z VAT, korektami oraz oceną, czy dany koszt jest elementem głównej usługi, czy odrębnym świadczeniem.
- Dodatkowo utrudnia to ocenę marży, ponieważ nie wiadomo, które wpływy są wynagrodzeniem spółki, a które jedynie refundują wcześniej poniesione wydatki.

#### Jak zapobiec:

- Na etapie projektowania oferty przygotuj listę wszystkich możliwych składników wynagrodzenia i przypisz każdemu jasną funkcję gospodarczą.
- Następnie zdecyduj, które elementy mają tworzyć jedną usługę, a które będą dokumentowane odrębnie. Tę decyzję odzwierciedl w umowie, cenniku i na fakturze.
- Nie zostawiaj tych rozstrzygnięć agentowi lub osobie wystawiającej dokument na etapie końcowym. Model rozliczenia musi być znany od początku współpracy.

#### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

- **Doradca podatkowy:** analiza struktury świadczeń; **prawnik:** spójne zapisy umowne dotyczące kosztów i wynagrodzenia.

## 4) Błędne założenie, że pośrednictwo korzysta ze zwolnienia z VAT albo innej stawki niż podstawowa

### Jak to wygląda w praktyce:

- Spółka przyjmuje uproszczone założenie, że skoro transakcja dotyczy nieruchomości mieszkalnej albo klient jest osobą prywatną, to również usługa pośrednictwa może być rozliczona preferencyjnie lub bez VAT.
- W praktyce taki błąd pojawia się najczęściej przy nowych spółkach albo przy łączeniu pośrednictwa z innymi usługami powiązаныmi z rynkiem nieruchomości.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Najczęstszą konsekwencją są korekty VAT, odsetki i spory o to, czy cena ustalona z klientem miała charakter netto czy brutto.
- Ryzyko rośnie szczególnie wtedy, gdy spółka prezentuje na stronie lub w ofercie ceny bez wyraźnej informacji o sposobie opodatkowania.

### Jak zapobiec:

- Przyjmij zasadę, że usługi pośrednictwa w obrocie nieruchomościami należy analizować odrębnie od samej transakcji na nieruchomości. To, że lokal mieszkalny ma określony status podatkowy, nie oznacza automatycznie takich samych zasad dla prowizji pośrednika.
- Przygotuj krótką kartę kwalifikacji VAT dla podstawowych usług oferowanych przez spółkę i wskaż na niej, jaką stawkę co do zasady stosujesz oraz z czego to wynika.
- Dopilnuj, aby ceny w ofercie, zapisy w umowie i fakturze były zgodne z przyjętą logiką.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

- **Biuro rachunkowe lub doradca podatkowy:** weryfikacja modelu VAT dla poszczególnych usług.

## 5) Pominięcie reguły miejsca świadczenia dla usług związanych z nieruchomością

### Jak to wygląda w praktyce:

- Spółka obsługuje klientów zagranicznych albo pośredniczy przy transakcjach dotyczących nieruchomości położonych poza Polską, ale nadal stosuje automatycznie polskie zasady rozliczenia VAT.
- Zdarza się również, że status klienta zagranicznego jest analizowany, natomiast pomijany jest fakt, że usługa jest związana z konkretną nieruchomością.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Prowadzi to do ryzyka błędnego ustalenia miejsca opodatkowania, wystawienia niewłaściwego dokumentu sprzedażowego oraz błędów w deklaracjach i raportach wewnętrznych.
- Dodatkowo spółka może nie zauważyć obowiązków rejestracyjnych albo dokumentacyjnych w innym państwie.

### Jak zapobiec:

- Dla każdej sprawy transgranicznej przeprowadź krótką analizę obejmującą trzy pytania: gdzie położona jest nieruchomość, kim jest klient i jaki dokładnie jest zakres usługi.
- W drugim kroku przygotuj notatkę wewnętrzną wskazującą przyjęty model rozliczenia VAT oraz dokumenty, które stanowią podstawę tej decyzji.
- Dopiero na tej podstawie wystawiaj dokument sprzedażowy i ujmuj transakcję w księgach.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

- **Doradca podatkowy:** analiza usług transgranicznych i miejsca opodatkowania.

## 6) Błędne określenie momentu wykonania usługi i obowiązku podatkowego w VAT

### Jak to wygląda w praktyce:

- W umowie pośrednictwa nie wskazuje się precyzyjnie, jakie zdarzenie oznacza wykonanie usługi. W efekcie raz za moment wykonania uznaje się podpisanie umowy przedwstępnej, innym razem akt notarialny, zawarcie umowy najmu albo samo znalezienie klienta.
- Dodatkowo różni pracownicy i agenci przekazują do księgowości odmienne informacje o tym, kiedy sprawa została zakończona.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Brak jasnego punktu odniesienia prowadzi do rozliczenia VAT w niewłaściwym okresie, opóźnionego wystawienia faktury albo sporów wewnętrznych o to, kiedy prowizja była już należna.
- W praktyce utrudnia to także obronę przy kontroli, ponieważ spółka nie jest w stanie wykazać jednej, konsekwentnie stosowanej logiki.

### Jak zapobiec:

- W każdej umowie jednoznacznie opisz zdarzenie uznawane za wykonanie usługi. Jeżeli model przewiduje etapy, przypisz do każdego etapu odrębne wynagrodzenie lub chociaż odrębny status operacyjny.
- Przygotuj dla księgowości krótką instrukcję, jakie dokumenty lub potwierdzenia mają stanowić dowód wykonania usługi.
- Na koniec tygodnia uzgadniaj listę spraw zakończonych z listą dokumentów sprzedażowych wystawionych lub przygotowanych do wystawienia.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

- **Biuro rachunkowe:** procedura ustalania momentu rozliczenia; prawnik: dopracowanie zapisów umowy.

## 7) Przedpłaty, opłaty rezerwacyjne i stałe opłaty pobierane bez procedury ich rozliczania

### Jak to wygląda w praktyce:

- Spółka pobiera od klienta z góry opłatę za wyłączność, działania marketingowe albo rezerwację usługi, ale nie ma jednej procedury określającej, kto potwierdza wpływ środków, kto decyduje o rodzaju dokumentu i kto odpowiada za terminowe rozliczenie VAT.
- W praktyce takie wpływy bywają księgowane jak zwykła zapłata za zakończoną usługę albo pozostają przez dłuższy czas wyłącznie na wyciągu bankowym.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Prowadzi to do błędów w rozliczeniu VAT, niewłaściwego momentu wystawienia dokumentu oraz trudności przy późniejszym rozliczaniu korekt lub odstąpienia klienta od współpracy.
- Dodatkowo w raportach zarządczych może dojść do mylenia przepływu gotówki z przychodem zrealizowanym.

### Jak zapobiec:

- W umowie dokładnie opisz charakter każdej płatności pobieranej z góry oraz warunki jej ewentualnego zwrotu albo zaliczenia na poczet wynagrodzenia końcowego.
- Po wpływie środków uruchamiaj zawsze tę samą sekwencję działań: identyfikacja klienta i sprawy, ustalenie podstawy płatności, wybór rodzaju dokumentu, wystawienie dokumentu i zapisanie zdarzenia w rejestrze wpływów.
- Raz w tygodniu uzgadniaj wpływy z rachunku bankowego z rejestrem umów i dokumentów sprzedażowych.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

- **Biuro rachunkowe:** wzór rejestru wpływów i procedury dokumentowania przedpłat.

## 8) Błędne rozpoznawanie przychodu w CIT z prowizji

### Jak to wygląda w praktyce:

- Właściciel lub dział finansowy utożsamia wpływ środków albo datę wystawienia dokumentu z automatycznym powstaniem przychodu podatkowego. Tymczasem w pośrednictwie kluczowe znaczenie ma to, kiedy usługa została wykonana i kiedy prowizja stała się należna zgodnie z umową.
- Błąd ten pojawia się szczególnie często przy modelach mieszanych, w których część wynagrodzenia jest stała, a część zależy od sukcesu transakcji.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Skutkiem są korekty CIT, zniekształcenie wyniku okresu oraz błędna ocena rentowności poszczególnych miesięcy lub kwartałów.
- Na poziomie zarządczym spółka może mieć wrażenie, że sprawa już zarobiła, mimo że z podatkowego punktu widzenia wynik nie został jeszcze zrealizowany.

### Jak zapobiec:

- Rozdziel w raportowaniu trzy zdarzenia: wpływ środków, obowiązek w VAT oraz moment powstania przychodu w CIT. Te trzy momenty nie powinny być automatycznie utożsamiane.
- Wprowadź do CRM lub rejestru spraw pole informujące o tym, kiedy zgodnie z umową powstaje prawo do prowizji.
- Na koniec każdego miesiąca uzgadniaj listę spraw zakończonych z listą wystawionych dokumentów i z ewidencją przychodów.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

- **Biuro rachunkowe lub doradca podatkowy:** ustalenie zasad rozpoznawania przychodu i wzoru raportu uzgodnieniowego.

## 9) Sprzedaż B2C bez analizy obowiązków dotyczących kasy fiskalnej i dowodowości płatności

### Jak to wygląda w praktyce:

- Spółka obsługuje osoby fizyczne nieprowadzące działalności i zakłada, że skoro większość płatności trafia przelewem, to temat kasy fiskalnej jej nie dotyczy.
- Jednocześnie nie istnieje standard opisu płatności, który pozwalałby bezspornie powiązać wpływ z konkretną usługą i konkretnym klientem.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Może to prowadzić do utraty prawa do zwolnienia z ewidencji, problemów przy kontroli oraz konieczności późniejszego odtworzenia, czego dotyczyły poszczególne płatności.
- Ryzyko rośnie szczególnie wtedy, gdy spółka dopuszcza płatności mieszane, gotówkę albo niestandardowe opisy przelewów.

### Jak zapobiec:

- Dla sprzedaży B2C przygotuj oddzielną instrukcję, która wskazuje, w jakich przypadkach spółka korzysta ze zwolnienia z ewidencji, a w jakich należy ewidencjonować sprzedaż.
- Wprowadź obowiązek przyjmowania płatności w sposób pozwalający na jednoznaczną identyfikację klienta i usługi. Opis przelewu powinien zawierać co najmniej numer sprawy i nazwę usługi.
- Regularnie weryfikuj, czy sposób pobierania płatności nadal spełnia warunki zwolnienia.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

- **Biuro rachunkowe:** ocena warunków zwolnienia i projekt procedury dowodowej dla sprzedaży B2C.

## 10) Fakturowanie B2B nieprzygotowane do KSeF i obsługi korekt

### Jak to wygląda w praktyce:

- Spółka nadal opiera fakturowanie B2B na ręcznym obiegu danych bez ustalenia, kto potwierdza moment wykonania usługi, kto odpowiada za poprawność danych kontrahenta i kto nadaje ostateczną akceptację do wystawienia dokumentu.
- Przy większej liczbie spraw pojawiają się również korekty wynikające ze zmian zakresu usługi, odstępień albo częściowych rozliczeń, ale nie ma jednego standardu postępowania.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Prowadzi to do wysokiego ryzyka błędów formalnych, opóźnień w wystawianiu faktur oraz problemów z zachowaniem spójności pomiędzy CRM, księgowością i obiegiem KSeF.
- W praktyce rośnie liczba wyjątków, które są obsługiwane ręcznie, co zwiększa koszt administracyjny i ryzyko pomyłki.

### Jak zapobiec:

- Zidentyfikuj wszystkie zdarzenia sprzedażowe w modelu B2B: faktura za usługę wykonaną, dokumentowanie opłat stałych, korekty, częściowe wykonanie usługi oraz rozliczenia mieszane.
- Następnie rozpisz proces od zebrania danych do wysyłki dokumentu i jego ujęcia w księgach. Wskaż właściciela procesu na każdym etapie.
- Przetestuj osobno scenariusze korekt i spraw trudnych jeszcze przed ich masowym pojawieniem się.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

Biuro rachunkowe, informatyk wdrożeniowy lub doradca podatkowy: przegląd procesu fakturowania i przygotowanie do KSeF.

## 11) Brak procedury rozliczania korekt, odstąpienie od umowy i zwrotu prowizji

### Jak to wygląda w praktyce:

- Po zawarciu umowy sprzedaży lub najmu klient rezygnuje, transakcja nie dochodzi do skutku albo strony zmieniają zakres współpracy, ale spółka nie ma przygotowanej procedury, jak w takich sytuacjach rozliczyć prowizję, dokument sprzedażowy i rozrachunki.
- W efekcie decyzje są podejmowane ad hoc, a podobne przypadki bywają rozliczane na różne sposoby.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Powoduje to ryzyko błędnych korekt VAT i CIT, pozostawienia nierozliczonych sald na kontach oraz sporów z klientem co do zasad zwrotu lub potrącenia wynagrodzenia.
- Dodatkowo utrudnia to analizę przychodów, ponieważ w raportach pozostają sprawy formalnie zamknięte, ale ekonomicznie nierozliczone.

### Jak zapobiec:

- W umowie pośrednictwa przewiduj typowe scenariusze: odstąpienie klienta, niewykonanie zobowiązań przez drugą stronę, rozwiązanie umowy przed czasem oraz zasady zwrotu opłat.
- Przygotuj wewnętrzną instrukcję korekt obejmującą: identyfikację przyczyny, ustalenie wpływu na VAT, CIT i rozrachunki, wybór dokumentu korygującego oraz sposób akceptacji decyzji.
- Po każdym takim zdarzeniu wykonuj krótkie uzgodnienie sprawy z księgowością, aby nie pozostawiać nierozliczonych sald.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Prawnik:** zapisanie scenariuszy w umowie; **biuro rachunkowe:** procedura dokumentowania i księgowania korekt.

## 12) Koszty transakcji są mieszane z kosztami ogólnymi spółki

### Jak to wygląda w praktyce:

- Faktury za portale ogłoszeniowe, kampanie reklamowe, sesje foto-wideo, home staging, dojazdy, telefony, CRM i materiały marketingowe trafiają do księgowości bez przypisania do konkretnej sprawy lub źródła leadu.
- W konsekwencji część kosztów transakcyjnych trafia do kosztów ogólnych, a część kosztów ogólnych jest arbitralnie przypisywana do pojedynczych spraw.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Zniekształca to wynik poszczególnych transakcji i uniemożliwia rzetelną ocenę, które modele współpracy są opłacalne.
- Spółka może podejmować błędne decyzje cenowe, ponieważ nie zna pełnego kosztu pozyskania i obsługi klienta.

### Jak zapobiec:

- Dla każdej sprawy utwórz numer transakcji lub kod projektu i wymagaj jego wpisania na etapie akceptacji kosztu.
- Przygotuj prosty katalog kosztów transakcyjnych i kosztów ogólnych. Osoba opisująca dokument powinna wiedzieć, do której kategorii przypisać wydatek jeszcze przed zaksięgowaniem.
- Raz w miesiącu weryfikuj, czy kluczowe koszty marketingu i obsługi są powiązane ze sprawami albo z jasno określonym kanałem pozyskania klienta.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Biuro rachunkowe lub controlling:** wdrożenie modelu przypisywania kosztów per sprawa i per źródło leadu.

## 13) Brak rachunku rentowności per transakcja, per agent i per źródło leadu

### Jak to wygląda w praktyce:

- Spółka zna łączną wartość prowizji i ogólny koszt działalności, ale nie potrafi odpowiedzieć, ile realnie zarobiła na konkretnej sprawie, na konkretnym agencie albo na leadach z danego kanału reklamowego.
- W praktyce decyzje cenowe i marketingowe są podejmowane głównie intuicyjnie.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Prowadzi to do iluzji rentowności. Spółka widzi obrót i nowe sprawy, ale nie zauważa, że część z nich po uwzględnieniu kosztów reklamy, czasu pracy i kosztów dodatkowych przynosi wynik bliski zeru lub ujemny.
- Dodatkowo utrudnia to ocenę efektywności agentów i kanałów pozyskania klientów.

### Jak zapobiec:

- Przygotuj kartę rentowności sprawy. Powinna ona pokazywać wartość prowizji, koszty marketingu przypisane do sprawy, koszty dodatkowe, prowizję agenta, czas trwania procesu i wynik końcowy.
- Jeżeli spółka prowadzi kilka typów usług, rozbij raport dodatkowo na sprzedaż, najem, wyłączność i sprawy mieszane.
- Raport aktualizuj na bieżąco, a nie dopiero po zakończeniu kwartału. Rentowność ma wspierać decyzje operacyjne, a nie jedynie opisywać przeszłość.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Controlling lub biuro rachunkowe:** raport rentowności per sprawa, agent i źródło leadu.

## 14) Współpraca z agentami, partnerami i podwykonawcami bez jasnych zasad rozliczeń

### Jak to wygląda w praktyce:

- Spółka korzysta z agentów na B2B, zleceniu lub w modelu partnerskim, ale nie ma jednolitych zasad rozliczania prowizji wewnętrznych, kosztów pozyskania klienta i odpowiedzialności za dokumentację sprawy.
- Część ustaleń dotyczących podziału wynagrodzenia jest ustna albo rozliczana dopiero po fakcie.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Powoduje to spory o wysokość należnego wynagrodzenia, trudności w przypisaniu kosztów do transakcji oraz nieczytelny obraz rentowności poszczególnych spraw.
- Na poziomie dowodowym spółka może nie mieć wystarczających podstaw do wykazania, za jakie czynności zostało wypłacone wynagrodzenie.

### Jak zapobiec:

- Przygotuj jeden standard współpracy z agentami i partnerami. Powinien on określać zakres czynności, warunek nabycia prawa do prowizji, zasady rozliczania kosztów oraz obowiązki dokumentacyjne.
- Prowadź rejestr spraw z przypisaniem właściciela, źródła leadu i zasad podziału wynagrodzenia jeszcze przed zamknięciem transakcji.
- Nie dopuszczaj do rozliczania prowizji wewnętrznej wyłącznie na podstawie ustnych ustaleń albo ogólnego potwierdzenia, że agent „obsługiwał temat”.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Prawnik: wzory umów współpracy:** biuro rachunkowe lub controlling: model rozliczania prowizji i kosztów agentów.

## 15) Brak procedury zamknięcia transakcji i uzgodnienia rozrachunków

### Jak to wygląda w praktyce:

- Do momentu zawarcia umowy najmu albo sprzedaży spółka koncentruje się na finalizacji sprawy, ale nie posiada formalnej checklisty zamknięcia transakcji z perspektywy księgowej i administracyjnej.
- W rezultacie po finalizacji sprawy pozostają niezgodnione płatności, niezamknięte koszty, brak dokumentu końcowego albo nieaktualny status w systemie CRM.

### Konsekwencje / ryzyka:

- Powoduje to opóźnienia, błędy w fakturowaniu, nieczytelne salda rozrachunkowe i trudności w późniejszej analizie rentowności sprawy.
- Dodatkowo rośnie ryzyko, że w spółce pozostaną sprawy formalnie „otwarte”, mimo że biznesowo powinny być już zamknięte.

### Jak zapobiec:

- Wprowadź checklistę zamknięcia transakcji obejmującą: potwierdzenie zdarzenia kończącego usługę, weryfikację płatności, potwierdzenie kosztów sprawy, wystawienie dokumentu sprzedażowego, aktualizację statusu w systemie i archiwizację dokumentów.
- Przypisz jedną osobę odpowiedzialną za koordynację tego procesu. Nawet w małej spółce ktoś powinien być właścicielem zamknięcia sprawy.
- Po zakończeniu transakcji wykonuj krótkie uzgodnienie rozrachunków i sald, aby nie przenosić błędów na kolejne miesiące.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Biuro rachunkowe lub administracja sprzedaży:** checklista zamknięcia transakcji i uzgodnienia rozrachunków.

## 16) Brak procedury archiwizacji i przeglądu spraw po zakończeniu

### Jak to wygląda w praktyce:

- Po zamknięciu transakcji spółka przechodzi do kolejnych tematów, a dokumenty są przechowywane bez jednolitego standardu nazewnictwa, wersjonowania i opisu.
- Nie powstaje też krótki raport podsumowujący sprawę, jej wynik i najważniejsze odchylenia od planu.

### Konsekwencje / ryzyka:

- W przypadku kontroli, reklamacji, sporu z klientem lub potrzeby odtworzenia historii rozliczeń spółka musi zbierać informacje z wielu źródeł, co wydłuża postępowanie i zwiększa ryzyko błędu.
- Firma traci także możliwość uczenia się na własnych danych, bo nie posiada uporządkowanego materiału do porównywania spraw i poprawy procedur.

### Jak zapobiec:

- Ustal, że zamknięcie sprawy jest odrębnym etapem procesu i kończy się dopiero po skompletowaniu dokumentów, zamknięciu rozrachunków, przypisaniu kosztów oraz zapisaniu wyniku sprawy.
- Przygotuj listę dokumentów obowiązkowych w archiwum: umowa, aneksy, dokument transakcji bazowej, potwierdzenia płatności, dokument sprzedażowy, korekty, zestawienie kosztów i notatka końcowa.
- Raz w miesiącu wykonuj krótki przegląd wybranych zamkniętych spraw, aby wykrywać błędy systemowe i poprawiać wzory dokumentów lub procedury.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

Controlling, administracja wewnętrzna lub biuro rachunkowe: procedura archiwizacji i przeglądu spraw.

## Szybki auto test (2 minuty)

Zaznacz punkty, które dotyczą Twojej spółki lub w których pojawiały się już korekty, opóźnienia, spory, niejasności przy fakturowaniu albo trudności przy ocenie rentowności:



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16

### Interpretacja (orientacyjnie):

- **0-4 punktów:** proces jest względnie uporządkowany, ale warto okresowo sprawdzać spójność umów, dokumentów sprzedażowych, rozliczeń VAT i przypisywania kosztów.
- **5-9 punktów:** ryzyka są umiarkowane i zwykle można je ograniczyć przez dopracowanie procedur, obiegu danych oraz standardu dokumentacji w najbliższym czasie.
- **10+ punktów:** ryzyka są wysokie - warto rozważyć szybki przegląd procesu obejmujący model wynagrodzenia, VAT, B2C, KSeF, przychody w CIT, korekty, koszty transakcji i kontrolę rentowności.



# Potrzebujesz wsparcia w księgowości swojej firmy?

Porozmawiajmy o Twojej sytuacji i sprawdźmy, jak możemy Ci pomóc.

[Skontaktuj się](#)



## Numer telefonu

+ 48 575 325 596

## Email

biuro@bilansexpert.pl

## Strona internetowa

bilansexpert.pl

## Lokalizacja

Radwańska 51/52;  
93-574 Łódź



Więcej praktycznych porad znajdziesz na naszym blogu

[Sprawdź artykuły](#)