

# Rozliczanie inwestycji deweloperskich w spółce z o.o.



# Spis treści



Nieprawidłowe ustalenie modelu projektu	<b>01</b>
Brak kompletnej „teczki inwestycji”	<b>02</b>
Nieprawidłowe rozdzielenie lokali mieszkalnych	<b>03</b>
Błędna stawka VAT 8% albo 23%	<b>04</b>
Zaliczki pobierane bez spójnego modelu dokumentowania	<b>05</b>
Rachunek powierniczy i DFG	<b>06</b>
Brak spójności pomiędzy umową deweloperską	<b>07</b>
Błędne rozpoznawanie przychodu w CIT	<b>08</b>
Koszty inwestycji są mieszane z kosztami ogólnymi spółki	<b>09</b>
Brak rachunku kosztów per inwestycja, etap i lokal	<b>10</b>
Koszty finansowania, marketingu i sprzedaży	<b>11</b>
Podwykonawcy i odbiory robót są rozliczane	<b>12</b>

# Spis treści

Zmiany lokatorskie, dopłaty i zmiany standardu wykończenia	<b>13</b>
Proces fakturowania B2B nie jest przygotowany do KSeF	<b>14</b>
Sprzedaż końcowa lokalu nie ma procedury zamknięcia	<b>15</b>
Brak procedury zamknięcia inwestycji i archiwizacji dowodów	<b>16</b>

# Rozliczanie remontów i wykończeń w spółce z o.o.

## Dla kogo?

Dla właścicieli, zarządów i osób zarządzających finansami w spółkach z o.o. realizujących inwestycje deweloperskie, w szczególności inwestycje mieszkaniowe na rynku pierwotnym.

## Jak korzystać:

Przejdź punkt po punkcie, zaznacz obszary, które występują w Twojej spółce, a następnie wdrażaj działania prewencyjne w umowach, dokumentacji sprzedażowej, obiegu informacji, fakturowaniu i rachunku kosztów. W praktyce nawet kilka dobrze wdrożonych procedur może znacząco ograniczyć ryzyka podatkowe i poprawić kontrolę rentowności inwestycji.

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

# 16 NAJCZĘSTSZYCH PROBLEMÓW (VAT 8% I 23%, ZALICZKI, RACHUNEK POWIERNICZY, DFG, KSEF, CIT, KOSZTY PROJEKTU I RENTOWNOŚĆ INWESTYCJI)

## 1) Nieprawidłowe ustalenie modelu projektu i przedmiotu sprzedaży

### Jak to wygląda w praktyce:

Spółka rozpoczyna inwestycję bez jednoznacznego określenia, czy projekt ma być rozliczany w istniejącej spółce, czy w odrębnej spółce celowej, a decyzje księgowe są podejmowane dopiero wtedy, gdy pojawiają się pierwsze umowy z klientami.

Dodatkowo nie rozstrzyga się od początku, co dokładnie będzie przedmiotem sprzedaży: sam lokal mieszkalny, lokal wraz z komórką lokatorską, miejsce postojowe, ogródek, lokal usługowy albo odrębnie rozliczane elementy dodatkowe.

### Konsekwencje / ryzyka:

Brak takiej decyzji na początku projektu zwykle prowadzi do niespójności pomiędzy umowami, cennikami, fakturami i ewidencją księgową. W konsekwencji rośnie ryzyko błędnego rozliczenia VAT oraz trudności w przypisaniu kosztów do konkretnej inwestycji.

Na poziomie zarządczym pojawia się również problem z oceną rentowności, ponieważ spółka nie wie, które przychody i koszty dotyczą danego przedsięwzięcia, a które działalności ogólnej.

### **Jak zapobiec:**

Przed rozpoczęciem sprzedaży przygotuj kartę projektu. Powinna ona zawierać nazwę inwestycji, numer projektu, podmiot realizujący inwestycję, listę sprzedawanych produktów oraz podstawowe założenia dotyczące finansowania i harmonogramu.

W drugim kroku sporządź listę wszystkich pozycji, które mogą być przedmiotem sprzedaży, i ustal, czy będą sprzedawane łącznie, czy odrębnie. Ta decyzja powinna być następnie odzwierciedlona w umowach, cennikach, materiałach sprzedażowych i fakturach.

Dopilnuj, aby dział sprzedaży, zarząd i księgowość pracowali na tej samej wersji założeń. W praktyce najlepiej sprawdza się jedno pisemne podsumowanie projektu zatwierdzone przed uruchomieniem oferty.

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

**Doradca podatkowy lub biuro rachunkowe:** weryfikacja modelu sprzedaży i skutków VAT/CIT; **prawnik:** uporządkowanie struktury umów i przedmiotu sprzedaży.

## **2) Brak kompletnej „teczki inwestycji” i standardu dokumentacji projektu**

### **Jak to wygląda w praktyce:**

Dokumenty dotyczące inwestycji są rozproszone pomiędzy zarządem, biurem sprzedaży, bankiem, kancelarią notarialną i księgowością. Część informacji znajduje się w korespondencji mailowej, część w komunikatorach, a część jedynie w ustaleniach ustnych.

W spółce nie ma też jednolitego standardu, jakie dokumenty muszą zostać zebrane, zanim zostanie wystawiona faktura, rozliczona wpłata klienta albo zamknięty dany etap inwestycji.

### **Konsekwencje / ryzyka:**

Rozproszona dokumentacja utrudnia obronę rozliczeń podatkowych, ponieważ nie da się szybko odtworzyć, jakie były warunki sprzedaży, kiedy nastąpiła wpłata, jak wyglądał harmonogram i jaki był rzeczywisty zakres świadczenia.

Dodatkowo zarząd traci kontrolę nad projektem, bo nie ma jednego miejsca, w którym widać umowy, wpłaty, koszty budowy, dokumenty bankowe i status sprzedaży poszczególnych lokali.

### **Jak zapobiec:**

Nadaj każdej inwestycji unikalny numer projektu i od początku prowadź jeden folder elektroniczny oraz jedną checklistę dokumentacyjną.

W folderze powinny znaleźć się co najmniej: dokumenty dotyczące gruntu, pozwolenia i uzgodnienia, umowy z wykonawcami, budżet inwestycji, harmonogram sprzedaży, umowy z nabywcami, zestawienie wpłat, dokumenty rachunku powierniczego, faktury sprzedażowe, akty notarialne oraz raport kosztów projektu.

Wprowadź zasadę, że dokument bez numeru projektu albo bez przypisania do lokalu czy nabywcy nie jest uznawany za kompletny. Dzięki temu każda wpłata i każdy koszt mają od razu swoje miejsce w systemie.

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

**Biuro rachunkowe lub controlling:** projekt checklisty dokumentacyjnej i minimalnego zestawu danych dla każdej inwestycji.

### 3) Nieprawidłowe rozdzielenie lokali mieszkalnych, lokali usługowych i elementów dodatkowych

#### Jak to wygląda w praktyce:

Spółka traktuje całą sprzedaż w ramach inwestycji jako jednolitą, mimo że w projekcie występują różne produkty: lokale mieszkalne, lokale usługowe, miejsca postojowe, komórki lokatorskie czy prawa do wyłącznego korzystania z określonych części nieruchomości. W praktyce umowy i cenniki bywają konstruowane w sposób, który nie pozwala jednoznacznie ustalić, czy dany element jest częścią głównego świadczenia, czy osobnym przedmiotem sprzedaży.

#### Konsekwencje / ryzyka:

Taki brak rozdzielenia najczęściej prowadzi do problemów ze stawką VAT, opisem pozycji na fakturze i późniejszym rozliczeniem korekt. Zdarza się również, że klient inaczej rozumie strukturę ceny niż spółka. Na poziomie zarządczym utrudnia to analizę marży, ponieważ nie wiadomo, ile spółka zarabia na lokalach, a ile na elementach dodatkowych.

#### Jak zapobiec:

Na etapie tworzenia oferty przygotuj listę wszystkich sprzedawanych składników wraz z opisem ich funkcji gospodarczej. Nie zakładaj, że każdy element automatycznie dzieli los podatkowy lokalu mieszkalnego.

Następnie przypisz do każdego elementu sposób prezentacji w umowie, cenniku i fakturze. Jeżeli element ma być rozliczany odrębnie, powinno to wynikać z dokumentów sprzedażowych już od początku procesu.

Raz przygotowaną strukturę sprzedaży zatwierdź jako standard dla całej inwestycji. Dzięki temu unikniesz sytuacji, w której różni handlowcy lub różne kancelarie notarialne posługują się odmiennymi modelami dokumentów.

#### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Doradca podatkowy:** analiza struktury świadczeń; **prawnik:** spójne wzory umów i załączników sprzedażowych.

## 4) Błędna stawka VAT 8% albo 23% i pominięcie limitów powierzchni

### Jak to wygląda w praktyce:

Spółka przyjmuje preferencyjną stawkę 8% tylko dlatego, że inwestycja ma charakter mieszkaniowy, bez sprawdzenia, czy dany lokal mieści się w ustawowych limitach powierzchni i czy w ogóle spełnia warunki zastosowania tej stawki.

W praktyce problem pojawia się również wtedy, gdy w jednej sprzedaży łączone są elementy mieszkaniowe i niemieszkalne albo gdy przekroczenie limitu powierzchni nie jest uwzględnione w konstrukcji ceny i faktury.

### Konsekwencje / ryzyka:

Najczęstszą konsekwencją są korekty VAT, odsetki i spory z nabywcą o to, czy cena została ustalona jako brutto czy netto. Przy większej liczbie transakcji błąd może mieć bardzo istotny wymiar finansowy.

Ryzyko rośnie szczególnie wtedy, gdy spółka nie posiada dokumentów potwierdzających parametry lokalu, klasyfikację obiektu i przyjętą logikę rozliczenia.

### Jak zapobiec:

Wprowadź procedurę kwalifikacji stawki VAT przed uruchomieniem sprzedaży. Dla każdego typu lokalu ustal jego charakter, powierzchnię użytkową oraz sposób sprzedaży elementów dodatkowych.

W drugim kroku przygotuj kartę kwalifikacji VAT dla inwestycji. Powinna ona wskazywać, jakie stawki spółka stosuje do poszczególnych typów sprzedaży i jakie dokumenty stanowią podstawę tej decyzji.

Dopiero na tej podstawie projektuj treść umów, cenników i faktur. To ważne, ponieważ stawka VAT nie powinna wynikać z przyzwyczajenia, ale z przeprowadzonej wcześniej analizy.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Doradca podatkowy lub biuro rachunkowe:** weryfikacja modelu VAT i listy dokumentów dla sprzedaży objętej 8% i 23% VAT.

## 5) Zaliczki pobierane bez spójnego modelu dokumentowania i rozliczania VAT

### Jak to wygląda w praktyce:

Nabywcy wpłacają środki zgodnie z harmonogramem, ale w spółce nie ma jednej procedury określającej, kto potwierdza wpływ środków, kto weryfikuje podstawę wystawienia dokumentu i kto odpowiada za terminowe rozliczenie VAT. Dodatkowo zaliczki bywają mylone z innymi wpłatami albo księgowane bez powiązania z konkretnym lokalem, etapem i umową.

### Konsekwencje / ryzyka:

Najczęściej prowadzi to do błędnego rozliczenia VAT w niewłaściwym okresie, trudności przy wystawianiu faktur końcowych oraz chaosu w rozrachunkach z nabywcami.

Przy większej liczbie lokali spółka może stracić kontrolę nad tym, które wpłaty zostały już rozliczone, a które nadal figurują tylko jako wpływy bankowe bez pełnego ujęcia księgowego.

### Jak zapobiec:

W każdej umowie jednoznacznie opisz harmonogram płatności i wskaż, do czego odnosi się dana wpłata. Harmonogram powinien być zrozumiały nie tylko dla klienta, ale również dla księgowości i osoby wystawiającej dokumenty. Po wpływie środków uruchamiaj zawsze tę samą sekwencję działań: identyfikacja nabywcy i lokalu, potwierdzenie podstawy wpłaty, decyzja o rodzaju dokumentu, wystawienie dokumentu i zapisanie zdarzenia w rejestrze wpłat. Na koniec każdego tygodnia uzgadniaj wpłaty z umowami oraz rejestrem sprzedaży. Dzięki temu drobne błędy nie będą narastały przez kilka miesięcy.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Biuro rachunkowe:** przygotowanie procedury rozliczania zaliczek i wzoru rejestru wpłat.

## 6) Rachunek powierniczy i Deweloperski Fundusz Gwarancyjny funkcjonują poza głównym obiegiem finansowym

### Jak to wygląda w praktyce:

Spółka traktuje rachunek powierniczy i składki na DFG jako zagadnienie bankowe albo prawne, a nie jako element codziennych procesów finansowych i księgowych. W efekcie informacje o wpływach, wypłatach, etapach budowy i naliczeniu składek są rozproszone, a księgowość otrzymuje dane z opóźnieniem albo w postaci niepozwalającej na szybkie uzgodnienie.

### Konsekwencje / ryzyka:

Prowadzi to do błędów w ewidencji wpłat nabywców, ryzyka niepełnego rozliczenia kosztów związanych z DFG i trudności w powiązaniu przepływów bankowych z konkretnymi lokalami i umowami.

Dodatkowo zarząd ma ograniczoną kontrolę nad tym, jaka część środków została już uwolniona, jaka pozostaje na rachunku powierniczym i jak wpływa to na płynność projektu.

### Jak zapobiec:

Wprowadź jeden wspólny rejestr dla umów, harmonogramów wpłat, zdarzeń na rachunku powierniczym i składek na DFG. Taki rejestr powinien być aktualizowany na bieżąco i dostępny dla księgowości oraz osób odpowiedzialnych za sprzedaż. Ustal, kto i w jakim terminie przekazuje do księgowości dane o wpłatach oraz dokumenty bankowe. Najlepiej, aby odbywało się to według stałego harmonogramu, a nie wyłącznie na prośbę księgowości. Raz w miesiącu przygotuj uzgodnienie: umowy z nabywcami, wpływy na rachunek powierniczy, naliczone składki DFG, wypłaty z rachunku oraz saldo rozrachunków z klientami.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Biuro rachunkowe lub controlling:** model uzgodnień rachunku powierniczego i DFG; **prawnik:** przegląd zgodności procesu z umowami i ustawą deweloperską.

## 7) Brak spójności pomiędzy umową deweloperską, harmonogramem wpłat, fakturami i aktem notarialnym

### Jak to wygląda w praktyce:

Treść umowy deweloperskiej, harmonogram wpłat, dane w systemie sprzedażowym i dokumenty księgowe są przygotowywane przez różne osoby, bez jednego punktu kontroli.

W efekcie w dokumentach pojawiają się różnice dotyczące wartości lokalu, elementów dodatkowych, terminów płatności, danych nabywcy albo sposobu zaliczenia wcześniejszych wpłat.

### Konsekwencje / ryzyka:

Niespójność dokumentów powoduje korekty faktur, opóźnienia przy rozliczeniu aktu notarialnego i spory z klientami lub notariuszem co do ostatecznego rozliczenia ceny. Dla księgowości oznacza to ryzyko, że dokument sprzedaży końcowej nie będzie odzwierciedlał wcześniejszych zaliczek i rzeczywistego przebiegu transakcji.

### Jak zapobiec:

Wprowadź obowiązkowy etap weryfikacji dokumentów przed podpisaniem aktu notarialnego. Osoba odpowiedzialna powinna sprawdzić zgodność umowy, harmonogramu wpłat, rejestru zaliczek, danych klienta i wartości sprzedaży.

Przygotuj checklistę zamknięcia sprzedaży konkretnego lokalu. Powinna ona obejmować co najmniej: identyfikację klienta, status wpłat, listę dokumentów wystawionych wcześniej, saldo do rozliczenia oraz sposób ujęcia elementów dodatkowych.

Nie dopuszczaj do sytuacji, w której akt notarialny jest pierwszym momentem pełnego uzgadniania danych. Taka kontrola powinna nastąpić wcześniej, najlepiej kilka dni przed planowanym podpisaniem dokumentów.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Biuro rachunkowe:** checklista rozliczenia sprzedaży końcowej; prawnik lub kancelaria notarialna: uzgodnienie modelu dokumentów końcowych

## 8) Błędne rozpoznawanie przychodu w CIT przy sprzedaży lokalu i zaliczkach

### Jak to wygląda w praktyce:

Właściciel lub dział finansowy utożsamia moment wpływu środków albo moment wystawienia faktury zaliczkowej z powstaniem przychodu podatkowego, mimo że w sprzedaży nieruchomości kluczowe znaczenie ma przeniesienie własności.

Jednocześnie zaliczki bywają prezentowane w raportach zarządczych jak przychód ze sprzedaży, co zaciera obraz rzeczywistego wyniku projektu.

### Konsekwencje / ryzyka:

Prowadzi to do ryzyka nieprawidłowego ujęcia przychodu w CIT, konieczności korekt i błędnej oceny rentowności poszczególnych miesięcy lub kwartałów.

W praktyce zarząd może mieć wrażenie, że inwestycja już generuje pełną sprzedaż, choć ekonomicznie i podatkowo wynik nie został jeszcze zrealizowany.

### Jak zapobiec:

Wprowadź rozróżnienie pomiędzy trzema zdarzeniami: wpływem środków, rozliczeniem VAT od zaliczki oraz momentem rozpoznania przychodu podatkowego. Te trzy obszary nie powinny być automatycznie utożsamiane.

W raportach zarządczych pokaż osobno: zaliczki otrzymane od klientów, sprzedaż zakończoną aktem notarialnym oraz wynik projektu narastająco. Taki podział pozwala uniknąć mylenia przepływów pieniężnych z przychodem podatkowym.

Na koniec każdego miesiąca uzgadniaj listę lokali sprzedanych aktem notarialnym z listą wystawionych dokumentów oraz z ewidencją zaliczek. Dzięki temu rozpoznanie przychodu opiera się na rzeczywistych zdarzeniach, a nie na uproszczeniach.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Biuro rachunkowe lub doradca podatkowy:** ustalenie zasad rozpoznawania przychodów w CIT oraz wzoru raportu uzgodnieniowego.

## 9) Koszty inwestycji są mieszane z kosztami ogólnymi spółki

### Jak to wygląda w praktyce:

Faktury dotyczące projektu trafiają do księgowości bez przypisania do konkretnej inwestycji albo bez rozróżnienia, czy dotyczą budowy, sprzedaży, przygotowania projektu czy działalności administracyjnej spółki.

W konsekwencji część kosztów projektowych trafia do kosztów ogólnych, a część kosztów ogólnych jest niepotrzebnie „doklejana” do inwestycji.

### Konsekwencje / ryzyka:

Brak rozdzielenia kosztów zniekształca wynik projektu, utrudnia przygotowanie rzetelnego rachunku rentowności i może prowadzić do błędnych decyzji co do cen sprzedaży kolejnych etapów inwestycji.

W praktyce zarząd nie jest wtedy w stanie odpowiedzieć, ile naprawdę kosztował grunt, projekt, wykonawstwo, finansowanie czy sprzedaż danej inwestycji.

### Jak zapobiec:

Dla każdej inwestycji utwórz odrębny kod projektu w ewidencji księgowej i w obiegu dokumentów. Każdy dokument kosztowy powinien być opisany numerem inwestycji oraz kategorią kosztu.

Przygotuj prosty katalog kosztów projektowych i kosztów ogólnych. Osoba opisująca dokument powinna wiedzieć, do której kategorii zaliczyć wydatek jeszcze przed zaksięgowaniem faktury.

Raz w miesiącu uzgadniaj budżet projektu z kosztami rzeczywiście zaksięgowanymi. To pozwoli szybko wychwycić dokumenty, które trafiły do niewłaściwej kategorii.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Biuro rachunkowe lub controlling:** wdrożenie modelu przypisywania kosztów per inwestycja.

## 10) Brak rachunku kosztów per inwestycja, etap i lokal

### Jak to wygląda w praktyce:

Spółka zna łączny koszt prowadzenia działalności, ale nie posiada raportu pokazującego, jak wygląda koszt i marża konkretnej inwestycji, a tym bardziej konkretnego etapu czy typu lokalu.

W rezultacie decyzje cenowe są podejmowane głównie na podstawie intuicji, sytuacji rynkowej lub bieżącej potrzeby sprzedaży.

### Konsekwencje / ryzyka:

Brak takiego rachunku kosztów powoduje iluzję rentowności. Spółka widzi obroty i wpłaty od klientów, ale nie potrafi ocenić, czy przy aktualnych kosztach budowy i sprzedaży projekt rzeczywiście generuje oczekiwany wynik. To szczególnie niebezpieczne przy inwestycjach realizowanych etapami, gdy pierwsze sprzedane lokale mogą dawać złudne poczucie bezpieczeństwa, a pełny wynik pogarsza się dopiero na późniejszych etapach.

### Jak zapobiec:

To szczególnie niebezpieczne przy inwestycjach realizowanych etapami, gdy pierwsze sprzedane lokale mogą dawać złudne poczucie bezpieczeństwa, a pełny wynik pogarsza się dopiero na późniejszych etapach.

Jak zapobiec:

Przygotuj kartę rentowności inwestycji. Powinna ona pokazywać planowaną wartość sprzedaży, koszty budżetowe, koszty rzeczywiste, stan sprzedaży oraz wynik narastająco. Jeżeli inwestycja jest większa lub zróżnicowana, rozbij raport dodatkowo na etapy albo grupy lokali. Dzięki temu szybciej zauważysz, czy problem dotyczy całego projektu, czy tylko wybranego segmentu sprzedaży. Po każdej istotnej zmianie budżetu aktualizuj raport. Rachunek rentowności ma być narzędziem zarządczym, a nie wyłącznie dokumentem tworzonym po zakończeniu inwestycji.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Controlling lub biuro rachunkowe:** wdrożenie raportu rentowności per inwestycja i zasad aktualizacji budżetu.

## 11) Koszty finansowania, marketingu i sprzedaży nie mają jasnych zasad przypisania do projektu

### Jak to wygląda w praktyce:

Spółka ponosi odsetki, prowizje bankowe, koszty pośredników, reklamy inwestycji i wynagrodzenia sprzedażowe, ale nie ma jednoznacznej zasady, które z tych kosztów traktować jako związane z konkretnym projektem, a które jako koszty działalności ogólnej.

W praktyce takie wydatki bywają rozliczane uznaniowo albo dopiero po zakończeniu inwestycji.

### Konsekwencje / ryzyka:

Powoduje to zniekształcenie rentowności inwestycji i utrudnia porównywanie projektów między sobą. Spółka może błędnie uznać inwestycję za rentowną tylko dlatego, że istotna część kosztów nie została do niej przypisana.

Dodatkowo brak zasad utrudnia obronę przyjętego modelu rachunkowego i wewnętrznego raportowania.

### Jak zapobiec:

Sporządź politykę przypisywania kosztów pośrednich do projektu. Powinna ona wskazywać, które wydatki są przypisywane w całości do inwestycji, które częściowo, a które pozostają kosztami ogólnymi spółki.

W drugim kroku ustal, kto zatwierdza takie przypisanie. W małej spółce najczęściej wystarczy, aby decyzję podejmował zarząd wspólnie z księgowością według wcześniej przygotowanej listy zasad.

Nie zostawiaj tych decyzji na koniec inwestycji. Im wcześniej koszty finansowania i sprzedaży są przypisywane według jednego modelu, tym bardziej wiarygodny jest raport rentowności.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Biuro rachunkowe, controlling lub doradca finansowy:** przygotowanie polityki przypisywania kosztów pośrednich i finansowych.

## 12) Podwykonawcy i odbiory robót są rozliczane bez jednolitego standardu

### Jak to wygląda w praktyce:

Spółka korzysta z wielu wykonawców i podwykonawców, ale nie posiada jednego standardu umów, protokołów odbioru i zasad zatwierdzania faktur kosztowych. Zdarza się, że faktura od wykonawcy trafia do księgowości wcześniej niż formalny odbiór robót, potwierdzenie zakresu prac albo weryfikacja zgodności z harmonogramem budowy.

### Konsekwencje / ryzyka:

Prowadzi to do sporów o zakres wykonania, ryzyka przedwczesnego akceptowania kosztów i problemów z późniejszym dochodzeniem roszczeń z tytułu wad, opóźnień czy kar umownych.

Na poziomie projektowym zaburza to również raportowanie kosztów, bo koszty są ujmowane bez potwierdzenia, czy odpowiadają rzeczywiście wykonanym pracom.

### Jak zapobiec:

Przygotuj jeden standard umowy z wykonawcami i podwykonawcami, obejmujący zakres robót, harmonogram, zasady odbioru, odpowiedzialność za wady, dokumenty rozliczeniowe i możliwość potrąceń.

Wprowadź zasadę, że akceptacja kosztu przebiega w stałej sekwencji: wykonanie robót, odbiór techniczny lub częściowy, potwierdzenie zgodności z zakresem, dopiero potem akceptacja dokumentu kosztowego.

Prowadź rejestr umów i odbiorów wykonawców per inwestycja. Dzięki temu księgowość nie pracuje wyłącznie na podstawie samej faktury.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Prawnik:** wzór umowy z wykonawcą; biuro rachunkowe lub controlling: standard akceptacji kosztów i obiegu protokołów.

## 13) Zmiany lokatorskie, dopłaty i zmiany standardu wykończenia są realizowane bez pełnej formalizacji

### Jak to wygląda w praktyce:

Nabywca w trakcie realizacji inwestycji zamawia zmiany lokatorskie, inny standard wykończenia albo dodatkowe elementy, ale ustalenia są prowadzone mailowo lub telefonicznie bez jednolitego formularza i bez pełnej wyceny. W rezultacie część zmian jest wykonywana operacyjnie, ale nie znajduje pełnego odzwierciedlenia w dokumentach sprzedażowych i rozliczeniach.

### Konsekwencje / ryzyka:

Najczęściej prowadzi to do sytuacji, w której spółka ponosi koszt dodatkowych prac lub materiałów, ale nie ma jednoznacznej podstawy do obciążenia klienta odpowiednią kwotą albo do prawidłowego udokumentowania sprzedaży. Dodatkowo brak rejestru zmian utrudnia kontrolę marży i komplikuje rozliczenie końcowe przy akcie notarialnym.

### Jak zapobiec:

Przygotuj jeden formularz zmian lokatorskich. Powinien on zawierać opis zmiany, wpływ na cenę, wpływ na termin realizacji oraz sposób akceptacji przez nabywcę.

W drugim kroku powiąż formularz z obiegiem kosztów i sprzedaży. Oznacza to, że zmiana zatwierdzona przez klienta powinna automatycznie trafić do osoby odpowiedzialnej za harmonogram, kosztorys i późniejsze rozliczenie.

Raz w tygodniu uzgadniaj listę otwartych zmian lokatorskich z działem sprzedaży i księgowością. Dzięki temu zmiany nie „giną” pomiędzy placem budowy a dokumentacją klienta.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Prawnik:** wzór dokumentu zmian lokatorskich; **controlling:** rejestr wpływu zmian na koszt i marżę.

## 14) Proces fakturowania B2B nie jest przygotowany do KSeF i korekt wieloetapowych

### Jak to wygląda w praktyce:

Spółka zakłada, że KSeF dotyczy głównie dużych firm, a proces fakturowania w projektach deweloperskich nadal opiera się na ręcznym przygotowywaniu dokumentów bez standaryzacji danych.

Nie ma również procedury rozliczania korekt, faktur końcowych i dokumentów wystawianych dla przedsiębiorców kupujących lokale, miejsca postojowe lub lokale usługowe.

### Konsekwencje / ryzyka:

W praktyce oznacza to wysokie ryzyko błędów formalnych, problemów z poprawnym obiegiem faktur oraz kosztownych korekt, szczególnie gdy jedna transakcja obejmuje zaliczki, sprzedaż końcową i zmiany zakresu.

Ryzyko wzrasta w 2026 r., gdy obowiązki związane z KSeF będą wdrażane etapami i wymagały od spółki bardziej uporządkowanego procesu dokumentacyjnego.

### Jak zapobiec:

Zidentyfikuj wszystkie sytuacje, w których spółka wystawia faktury B2B.

Następnie rozpisz proces od zebrania danych do wystawienia dokumentu i jego ujęcia w księgach.

Przetestuj osobno scenariusze: faktura zaliczkowa, faktura końcowa, korekta oraz sprzedaż obejmująca elementy dodatkowe. W deweloperce to właśnie te przypadki najczęściej powodują błędy.

Nie traktuj KSeF jako wyłącznie zagadnienia technicznego. To przede wszystkim kwestia jakości danych i spójności obiegu informacji pomiędzy sprzedażą, księgowością i osobą wystawiającą dokumenty.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Biuro rachunkowe, informatyk wdrożeniowy lub doradca podatkowy:**

przeгляд procesu fakturowania i przygotowanie do KSeF.

## 15) Sprzedaż końcowa lokalu nie ma procedury zamknięcia transakcji

### Jak to wygląda w praktyce:

Do momentu aktu notarialnego spółka skupia się na doprowadzeniu klienta do finalizacji, ale nie posiada formalnej procedury zamknięcia sprzedaży z perspektywy księgowej i administracyjnej.

W rezultacie rozliczenie końcowe jest wykonywane ad hoc, bez wcześniejszego potwierdzenia salda wpłat, statusu zmian lokatorskich, dokumentów dodatkowych i kompletności danych klienta.

### Konsekwencje / ryzyka:

Powoduje to opóźnienia, błędy w fakturze końcowej, problemy z rozliczeniem aktu notarialnego oraz ryzyko pozostawienia nierozliczonych kwot na kontach rozrachunkowych.

Dodatkowo utrudnia to późniejsze przygotowanie spójnego raportu sprzedaży inwestycji i analizę wyników projektu.

### Jak zapobiec:

Wprowadź checklistę zamknięcia sprzedaży lokalu. Powinna ona obejmować: weryfikację danych nabywcy, uzgodnienie wszystkich wpłat, sprawdzenie zmian lokatorskich, potwierdzenie wartości sprzedaży oraz ustalenie dokumentów końcowych.

Przypisz jedną osobę odpowiedzialną za koordynację tego procesu. Nawet w małej spółce powinien istnieć właściciel procesu, który dopilnuje kompletności dokumentów przed podpisaniem aktu.

Po finalizacji transakcji od razu zamknij temat administracyjnie: zaktualizuj status lokalu, zarchiwizuj dokumenty i potwierdź, że rozrachunki klienta są zgodne z dokumentami końcowymi.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Biuro rachunkowe lub administracja sprzedaży:** checklista zamknięcia sprzedaży lokalu.

## 16) Brak procedury zamknięcia inwestycji i archiwizacji dowodów

### Jak to wygląda w praktyce:

Po sprzedaży większości lokali spółka przechodzi do kolejnego projektu, a zamknięcie poprzedniej inwestycji nie ma formalnego właściciela. Dokumenty są przechowywane, ale nie są porządkowane w sposób ułatwiający przyszłą analizę lub kontrolę.

Nie powstaje też końcowy raport pokazujący plan, wykonanie, wynik projektu i najważniejsze odchylenia.

### Konsekwencje / ryzyka:

W przypadku kontroli, reklamacji, sporu z wykonawcą albo konieczności odtworzenia historii projektu spółka musi zbierać informacje z wielu źródeł, co wydłuża postępowanie i zwiększa ryzyko błędu.

Firma traci również możliwość uczenia się na własnych danych, bo nie ma uporządkowanego materiału do porównywania kolejnych inwestycji.

### Jak zapobiec:

Ustal, że zamknięcie inwestycji jest odrębnym etapem procesu. Powinno obejmować skompletowanie dokumentów, zamknięcie rozrachunków, podsumowanie kosztów, raport rentowności i archiwizację materiałów projektowych.

Przygotuj listę dokumentów, które muszą znaleźć się w archiwum inwestycji: decyzje i pozwolenia, umowy, zestawienia wpłat, dokumenty rachunku powierniczego, akty notarialne, raport kosztów, raport wyniku oraz kluczowe uzgodnienia wewnętrzne.

Po zakończeniu projektu wykonaj krótkie podsumowanie zarządcze. Wskaż, które założenia się potwierdziły, gdzie powstały odchylenia i jakie procedury warto poprawić przed kolejną inwestycją.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

**Controlling lub administracja wewnętrzna:** procedura zamknięcia inwestycji; biuro rachunkowe: minimalny zakres dokumentów archiwizacyjnych.

## Szybki autotest

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



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, harmonogramów wpłat, dokumentacji sprzedażowej i rachunku kosztów projektu.
- **5-9 punktów:** ryzyka są umiarkowane i najczęściej 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 VAT, zaliczki, rachunek powierniczy, DFG, przychody w CIT, koszty projektu, sprzedaż końcową 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](#)