

ROLNIK **SPÓŁDZIELCA**

ISSN 0483 2949

Nr 3 (2987) - Marzec 2026

UKAZUJE SIĘ OD 1948 ROKU

Cena 7,56 zł (w tym 8% VAT)

BIULETYN KZRS „SAMOPOMOC CHŁOPSKA” JEST DRUKOWANY W ŚRODKU NASZEGO MIESIĘCZNIKA

Z OKAZJI ŚWIĄT WIELKANOCNYCH
ŻYCZYMY NASZYM CZYTELNIKOM SPOKOJU,
NADZIEI ORAZ WIELU RADOSNYCH CHWIL
W GRONIE NAJBLIŻSZYCH.
NIECH WIOSNA PRZYNIESIE POMYŚLNOŚĆ,
ZDROWIE I DOBRE DNI.



CYFROWE OCZY NAD POLSKIM POLEM JAK AI I DRONY REALNIE OBNIŻAJĄ KOSZTY UPRAW

Wiosna w rolnictwie to tradycyjnie czas największych inwestycji. Zakup nawozów, paliwa i środków ochrony roślin przy dzisiejszej zmienności rynkowej przypomina jednak stąpanie po cienkim lodzie. Każdy kilogram azotu rzucony tam, gdzie nie jest potrzebny, to wymierna strata dla gospodarstwa. Rozwiązanie tych problemów nie czeka już w dalekiej przyszłości – lata nad naszymi głowami i „myśli” w procesorach naszych smartfonów.



Przez dziesięciolecia standardem w agrotechnice było nawożenie całoobszarowe. Jeśli pole miało 10 hektarów, traktowano je jako monolit. Tymczasem każdy rolnik doskonale wie, że struktura gleby, jej zasobność czy wilgotność potrafią zmienić się drastycznie na przestrzeni zaledwie kilkunastu metrów.

Tu z pomocą przychodzi rolnictwo precyzyjne, które dzięki technologii 4.0 pozwala odejść od szkolnego uśredniania. Zamiast pytać: „Ile azotu potrzebuje to pole?”, zaczynamy pytać: „Ile azotu potrzebuje ta konkretna roślina w tym konkretnym miejscu?”. Odpowiedź na to pytanie

dają nam drony wyposażone w sensory multispektralne.

Wielu gospodarzy wciąż postrzega drony jako urządzenia do robienia ładnych zdjęć z góry. W profesjonalnym rolnictwie to jednak przede wszystkim latające laboratoria. Wyposażone w kamery czułe na pasma światła niewidoczne dla ludzkiego oka (np. bliską podczerwień), potrafią „zobaczyć” fotosyntezę.

Dzięki wskaźnikowi NDVI (Znormalizowany Różnicowy Wskaźnik Węgetacji), dron generuje mapę wigoru roślin. Na ekranie tabletu rolnik widzi pole w kolorach: od ciemnej zieleni (rośliny w doskonałej kondycji) po

czerwień (miejsca, gdzie rośliny chorują, są głodne lub wyschnięte). Mając taką mapę w marcu, możemy precyzyjnie zaplanować pierwszą i drugą dawkę azotu, kierując nawóz dokładnie tam, gdzie roślina jest w stanie go wykorzystać, zamiast ryzykować jego wypłukanie w słabszych strefach.

Same mapy to jednak tylko zbiór kolorowych plam. Prawdziwym przełomem jest moment, w którym do gry wchodzi Sztuczna Inteligencja (AI). Algorytmy uczone na milionach hektarów potrafią dziś błyskawicznie przeanalizować dane z drona i połączyć je z prognozą pogody oraz zasobnością gleby.



AI pełni tu rolę „super-doradcy”. Potrafi wskazać, czy gorszy stan rzepaku w danym miejscu to wynik braku azotu, czy może efekt żerowania szkodników lub zastoiska wodnego. Co więcej, nowoczesne systemy AI potrafią wygenerować gotowy plik z mapą aplikacyjną, który wgrywamy do terminala w ciągniku. Dzięki temu rozsiewacz czy opryskiwacz automatycznie zmieniają dawkę, jadąc przez pole, bez ingerencji operatora. To oszczędność nie tylko produktu, ale i czasu oraz paliwa.

Barierą wdrożenia tych technologii bywa cena specjalistycznego sprzętu i oprogramowania. Jednak to, co jest trudne dla pojedynczego gospodarstwa, staje się szansą dla spółdzielni rolniczych i kółek rolniczych.

Model „współdzielni” technologii idealnie wpisuje się w ideę spółdzielczości. Jeden profesjonalny dron z certyfikowanym operatorem może obsłużyć w ciągu sezonu setki hektarów należących do kilkunastu członków spółdzielni. Koszt analizy jednego hektara staje się wtedy ułamkiem

kwoty, jaką rolnik musiałby zapłacić za zmarnowany nawóz. Spółdzielcze centra doradztwa cyfrowego to przyszłość, która pozwala mniejszym i średnim gospodarstwom korzystać z tych samych narzędzi, co wielkoobszarowe holdingi.

Warto zauważyć, że rolnictwo 4.0 to rzadki przypadek, gdzie dbałość o portfel idzie w parze z wymogami środowiskowymi. Precyzyjne nawożenie ogranicza zjawisko eutrofizacji wód i emisję tlenków azotu. W dobie coraz ostrzejszych rygorów Unii Europejskiej i wymogów Zielonego Ładu, dokumentowanie upraw za pomocą raportów z dronów i AI może stać się wkrótce niezbędne do uzyskania pełnych dopłat czy certyfikatów jakościowych.

Cyfryzacja polskiej wsi nie jest modą, lecz koniecznością wymuszoną przez ekonomię. Marzec to czas decyzji, które zaważą na rentowności całego roku. Zanim podejmiemy te najważniejsze, warto zajrzeć głębiej w dane, które oferuje nam nowoczesna technologia. (red)

W NUMERZE M.IN.:

- Więcej niż handel, czyli serce gminy na placu targowym
- Jak tradycyjna babka z GS-u wygrywa z korporacyjnym marketem?
- Wielkanoc bez granic: Najbardziej zdumiewające tradycje świata
- Porozumiewanie się w organizacji
- Kobiety wspierały spółdzielnie

ROLNIK SPÓŁDZIELCA

MIESIĘCZNIK ROLNICO-HANDLOWY
ukazuje się od 1948 roku

ADRES REDAKCJI:

00-336 Warszawa, ul. Kopernika 30,
tel. +48 22 826 41 26,
e-mail: sekretariat@kzrs.pl

REDAKTOR NACZELNA:

Katarzyna Kaczmarska
e-mail: kk@polskiemedia.org

Współpracują: Zofia Chyra-Rolicz, Alfred Domagalski, Przemysław Solecki, Kamila Orłowska.

Zastrzegamy sobie prawo do zmiany tytułów, adujstowania i skracania tekstów.

WYDAWCA:

Krajowy Związek Rewizyjny Spółdzielni „Samopomoc Chłopska”
00-336 Warszawa, ul. Kopernika 30
Konto: Nr 52 8769 0002 0680 0361 2000 0090

MIESIĘCZNIK jest kolportowany wyłącznie w prenumeracie. Zamówienia na rok 2026 przyjmuje KZRS „Sch”. Redakcja przyjmuje zlecenia na reklamę i promocję. Koszt prenumeraty rocznej wynosi 90,72 zł w tym 8% VAT.

ZASADY PRENUMERATY

Prenumeratę naszego miesięcznika na 2026 r. można zamawiać e-mailem: sekretariat@kzrs.pl lub listownie na adres KZRS „Sch”: ul. Kopernika 30, 00-336 Warszawa, podając swój numer NIP.

Po przyjęciu zamówienia, Kancelaria KZRS będzie przysyłała zamówione egzemplarze, wraz z fakturą do zapłacenia przez prenumeratę.

UWAGA!

Zarząd Krajowego Związku Rewizyjnego Spółdzielczości „Samopomoc Chłopska” (KZRS „SCH”) informuje, iż zgodnie z zapisami Statutu Związku oraz obowiązującymi przepisami prawa, kończy się czteroletnia kadencja organów KZRS „SCH”. W IV kw. 2026 r. zostanie zwołany sprawozdawczo-wyborczy Zjazd Delegatów KZRS „SCH”, który poprzedzony zostanie rejonowymi zebraniem członków.

Członkowie Związku mają obowiązek podjęcia stosownej uchwały w sprawie wyboru przedstawiciela na zebrania członków.

Delegatów na XVI Zjazd oraz kandydatów do Rady Nadzorczej reprezentujących spółdzielnie zrzeszone w KZRS „SCH” będą wybierać rejonowe zebrania członków Krajowego Związku, których organizacja przewidziana została na wrzesień i październik br.

Wzór

Pieczętka firmowa Spółdzielni

UCHWAŁA NR
WALNEGO ZGROMADZENIA/ZEBRANIA PRZEDSTAWICIELI
GMINNEJ SPÓŁDZIELNI
„Samopomoc Chłopska”

W

z dnia 2026 r.

w sprawie wyboru przedstawiciela reprezentujących Spółdzielnię
na rejonowych zebraniach członków KZRS „SCH”

Na podstawie §..... pkt statutu Gminnej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska” w,
zwanej dalej Spółdzielnią Walne Zgromadzenie/Zebranie Przedstawicieli wybrało Pana/ią:

.....

(imię i nazwisko – funkcja w Spółdzielni)

przedstawicielem Spółdzielni na sprawozdawczo-wyborcze rejonowe zebranie członków KZRS „SCH”
w celu wyboru delegatów na Zjazd Delegatów KZRS „SCH”
oraz zgłoszenie kandydatów do Rady Nadzorczej KZRS „SCH”.

Sekretarz WZ/ZP

Przewodniczący WZ/ZP

JARMARK WIELKANOCNY WIĘCEJ NIŻ HANDEL, CZYLI SERCE GMINY NA PLACU TARGOWYM

Kiedy na miejskich i gminnych rynkach pojawiają się pierwsze drewniane stragany, a w powietrzu unosi się zapach świeżego chrzanu i wędzonej szynki, wiemy jedno – Wielkanoc jest tuż za rogiem.

Choć dziś zakupy możemy zrobić jednym kliknięciem w smartfonie, tradycyjne jarmarki przeżywają swój prawdziwy renesans. Dlaczego w dobie cyfryzacji wciąż tak chętnie szukamy klimatu dawnych odpustów i co to oznacza dla lokalnych spółdzielni?

Jarmarki wielkanocne (dawniej zwane często targami palmowymi) od wieków były punktem kulminacyjnym wiosennego cyklu życia wsi i miasteczek. To nie był tylko handel – to był Facebook tamtych czasów. To tu sprawdzało się, kto ma najpiękniejsze palmy, czyja baba drożdżowa wyrosła najwyżej i jakie ceny dyktuje lokalny młynarz.

Dzisiejszy powrót do jarmarków to wyraz naszej tęsknoty za autentycznością. W świecie masowej produkcji szukamy czegoś, co ma „twarz” i „historię”. Jajko kupione bezpośrednio z kosza wyłożonego sianem smakuje inaczej niż to kupione w markecie. Dla Gminnych Spółdzielni to sytuacja idealna – jarmark to ich naturalne środowisko, w którym mogą zaprezentować to, co mają najlepszego: rzemiosło i lokalność.

Udział w jarmarku wielkanocnym to dla spółdzielni coś więcej niż wystawienie lady. To budowanie wizerunku. Profesjonalny jarmark 2026 roku to festiwal zmysłów.

Wizualna uczta: kolorowe palmy, ręcznie malowane pisanki i dumni sprzedawcy w tradycyjnych strojach przyciągają oko.

Degustacja to podstawa: Nic tak nie przekonuje do zakupu szynki czy mazurka, jak kawałek poda-



ny na wykałacze tu i teraz. Zapach świeżo tartego chrzanu przy stoisku GS-u potrafi zdziałać więcej niż najdroższa kampania ulotkowa.

Na jarmarkach szukamy „perełek”. Każdy wie, że w marcu hitami są produkty, których przygotowanie w domu jest pracochłonne. Tradycyjny żurek na prawdziwym zakwasie, baranki z masła wyciskane w drewnianych formach, czy ciasta pieczone według receptur, których nie znajdziemy w Internecie – to są „produkty-gwiazdy”, które budują kolejki przy spółdzielczych stoiskach.

Jarmark to także miejsce na edukację. Prezentacja tego, jak powstaje tradycyjna palma czy jak odróżnić dobrą wędlinę od tej „pudrowanej” chemią, przyciąga młodsze pokolenia, które chcą wiedzieć, co ląduje na ich świątecznym stole.

Dla GS-u i lokalnych przedsiębiorców jarmark to także poligon doświadczalny. To tu najszybciej wiadać, co podoba się klientom, jakie smaki są w modzie i czy nasze nowe opakowania przyciągają wzrok. Suk-

ces na jarmarku często przekłada się na lojalność klienta przez resztę roku – jeśli raz kupi doskonałą babkę na rynku, wróci po nią do spółdzielczego sklepu w maju czy czerwcu.

Co ważne, jarmarki integrują lokalną społeczność. Współpraca kół gospodyń wiejskich, lokalnych rzemieślników i Gminnych Spółdzielni tworzy silny front przeciwko anonimowej konkurencji wielkich sieci. Wspólny jarmark to dowód na to, że gmina żyje i ma się czym pochwalić.

Tradycja jarmarków wielkanocnych pokazuje, że w handlu – tak jak w życiu – najważniejszy jest człowiek i relacja. Choć czasy się zmieniają, nasza potrzeba świętowania we wspólnocie pozostaje niezmienna.

Zapraszamy Państwa do odwiedzania lokalnych jarmarków. Szukajcie stoisk z logo „Samopomocy Chłopskiej” – tam każdy zakup wspiera lokalną gospodarkę. Niech tegoroczne jarmarki będą nie tylko okazją do zakupów, ale przede wszystkim radosnym świętem naszej lokalnej tożsamości. (red)

JAK TRADYCYJNA BABKA Z GS-U WYGRYWA Z KORPORACYJNYM MARKETEM?

Okres przedświąteczny w Gminnej Spółdzielni to moment, w którym i tak już rozpędzona spółdzielcza maszyna wrzuca najwyższy bieg. Podczas gdy wielkie sieci handlowe już od stycznia mają nas plastikowymi dekoracjami i sztucznymi czekoladkami w kształcie zajaczków, w naszych piekarniach, masarniach i biurach trwała rzetelna, codzienna praca.

Grafika wygenerowana przez AI

Teraz jednak walka o zaufanie klienta wchodzi w decydującą fazę. W marcu nie tylko podtrzymujemy renomę naszych stałych produktów, ale rzucamy wyzwanie rynkowej masowości. Tu nie ma miejsca na „produkty czekoladopodobne” czy wędliny, które po dwóch dniach świecenia w lodówce tracą blask. Zaczyna się walka o honor, smak i o to, by wielkanocny koszyk klienta był wypełniony uczciwością, na którą pracujemy przez okrągłe dwanaście miesięcy.

Spójrzmy prawdzie w oczy: dział marketingu w wielkim biurówcu w Warszawie może wymyślić najpiękniejszą reklamę świata, ale nigdy nie wygra z zapachem gorącego chleba, który o świącie wydobywa się z GS-owskiej piekarni. To nasza

pierwsza i najpotężniejsza broń w „wyścigu zbrojeń”.

W świecie, gdzie wszystko jest plastikowe, powtarzalne i pakowane w atmosferze ochronnej, „tradycyjna babka” z GS-u to produkt luksusowy, choć dostępny dla każdego. Klucz do sukcesu? Nie udawajmy, że jesteśmy tańsi od dyskontu. Bądźmy dumni z tego, że jesteśmy lepsi! Jeśli w naszych ciastach są prawdziwe jaja od lokalnego dostawcy, a nie proszek z ogromnego silosu – napiszmy to na wielkiej tablicy przed sklepem! Klient AD 2026 coraz częściej woli kupić jedną porządną drożdżówkę niż worek nadmuchianych bułek.

Kolejny front walki to stoisko mięsne. Każdy prezes GS-u wie, że dobra wędzona szynka to fundament spółdzielczego prestiżu. Pod-

czas gdy w marketach „szynka ba-buni” ma w składzie więcej wody niż Morze Bałtyckie, nasza powinna być konkretna, dymna i uczciwa.

W marcu warto postawić na edukację klienta, ale podaną z przymrużeniem oka. Krótka informacja przy ladzie: „Szynka z GS-u: 100% smaku, 0% lania wody. Prawdziwe wędliny na Twój wielkanocny stół.” – to komunikat, który buduje relację. Pamiętajmy, że pracownicy naszych sklepów znają swoich klientów po imieniu. To „Pani Basia” zza lady jest najlepszym influencerem, o jakim korporacje mogą tylko pomarzyć. Jej zapewnienie: „Panie sąsiedzie, ten boczek sam się w buzi rozpyływa”, jest warte więcej niż kampania na TikToku.

Handel to też estetyka. Wielkanocny wyścig zbrojeń wymaga od nas

odświeżenia „mundurów”. Sklep spółdzielczy nie musi wyglądać jak muzeum lat 90. Czasami wystarczy drobna korekta: wiklinowe kosze, świeży bukszan, jasne oświetlenie i ekspozycja tego, co mamy najpiękniejsze – czyli produktów własnych.

Pamiętajmy o najmie. Jeśli w naszych lokalach mamy najemców oferujących rękodzieło, kwiaty czy lokalne sery – zróbmy wspólny „front”. Spółdzielczość to przecież współpraca. Stwórzmy „Wielkanocny Przystanek GS”, gdzie klient załatwi wszystko: od świeżych jaj, przez chrzan, aż po baranka z ciasta. Wygoda klienta jest dziś walutą równie twardą jak jakość masła.

Największym zagrożeniem w marcu nie jest konkurencja, a nasze własne przyzwyczajenie: „Bo zawsze tak było”. Świat pędzi, a młodsze pokolenie mieszkańców gmin też chce jeść tradycyjnie, ale kupować... nowocześnie.

Czy nasz GS ma stronę na Facebooku? Czy wrzuciliśmy tam zdjęcie pani Ali wyjmującej pierwsze mazurki z pieca? Takie „kulisy produkcji” budują zaufanie, którego nie da się sfalszować. Jeśli pokażemy, że za każdą babką stoi konkretny człowiek, a nie bezimienna linia produkcyjna, wygraliśmy bitwę o emocje. A od emocji do portfela droga jest bardzo krótka.

Wielkanocny wyścig zbrojeń w 2026 roku nie wygra ten, kto ma najwięcej billboardów, ale ten, kto zachowa autentyczność. GS-y mają coś, czego nie da się kupić za żadne pieniądze: historię i zaufanie. Wykorzystajmy marzec, by przypomnieć sąsiadom, że najlepsze rzeczy powstają tuż za rogiem.

Niech w te święta w każdej gminie zwycięży zapach prawdziwego zakwasu, a tradycyjna babka z GS-u dumnie zajmie miejsce w samym centrum stołu, spoglądając z wyższością na swoje dyskontowe, foliowane kuzynki. Do roboty, Państwo Prezesi! Czas pokazać, że spółdzielczość ma apetyt na sukces.

(red)

WIELKANOC BEZ GRANIC: NAJBARDZIEJ ZDUMIEWAJĄCE TRADYCJE ŚWIATA

Podczas gdy w Polsce przygotowujemy święconkę i wyczekujemy lanego poniedziałku, w innych zakątkach globu Wielkanoc przybiera formy, które mogą wprawić w osłupienie. Od gigantycznych omletów, przez kryminalne zagadki, aż po bolesne rytuały – oto przegląd najbardziej intrygujących zwyczajów wielkanocnych, które przetrwały do dziś.

Francja: Omlet dla całej wioski

W miejscowości Bessières Wielkanoc kojarzy się z zapachem smażonych jajek w skali mikro nieznaney nigdzie indziej. W wielkanocny poniedziałek kucharze przygotowują tam gigantyczny omlet z 15 tysięcy jaj. Legenda głosi, że tradycja sięga czasów Napoleona, który po zjedzeniu lokalnego specjału kazał przygotować ogromną porcję dla całej armii. Dziś to wielkie wydarzenie towarzyskie, a gotowy posiłek jest rozdzielany między mieszkańców i turystów.

Norwegia: Święta pod znakiem zbrodni

Norwegowie mają najbardziej specyficzny sposób celebrowania świąt, zwany Paaskekrim. Zamiast skupiać się wyłącznie na aspektach religijnych, cały kraj pogrąża się w... lekturze kryminałów. Tradycja narodziła się w 1923 roku po kampanii reklamowej pewnej powieści detektywistycznej. Dziś wydawnictwa wypuszczają specjalne serie książek, w telewizji królują seriale o morderstwach, a nawet na kartonach z mlekiem drukowane są krótkie historie z dreszczykiem i zagadki do rozwiązania.

Filipiny: Krew i cierpienie

Dla mieszkańców Filipin Wielkanoc to czas ekstremalnych przeżyć. W Wielki Piątek odbywają się tam

procesje, podczas których ochotnicy poddają się samobiczowaniu, a niektórzy dają się ukrzyżować. Choć Kościół katolicki oficjalnie potępia te praktyki, lokalna ludność wierzy, że takie cierpienie pozwala odkupić grzechy lub wyprosić cudowne uzdrowienie. To widowisko drastyczne, ale przyciągające co roku tysiące pielgrzymów i dokumentalistów.

Bermudy: Latawce ku niebu

Na Bermudach Wielki Piątek to dzień, w którym niebo wypełnia się kolorami. Mieszkańcy konstruują własne, skomplikowane latawce o geometrycznych wzorach. Tradycja ma głębokie znaczenie symboliczne – unoszące się wysoko konstrukcje mają obrazować wniebowstąpienie Chrystusa. Po wspólnym puszczeniu latawców na plaży rodziny zasiadają do tradycyjnego posiłku złożonego z ciastek dorszowych i bułeczek z symbolem krzyża.

Czechy i Słowacja: Wielkanocna chłosta

Nasi południowi sąsiedzi kultuwają zwyczaj zwany pomlázka. Mężczyźni plotą specjalne warkocze z wierzbowych witek, którymi symbolicznie „smagają” kobiety. Nie ma to jednak nic wspólnego z agresją – wierzba jako drzewo budzące się do życia najwcześniej, ma przekazać kobietom swoją vitalność i młodość. W zamian panowie otrzymują malowane jajka, słodycze, a dorośli – kieliszek czegoś mocniejszego.

Wielkanoc, choć wyrasta z jednego korzenia, w każdym zakątku świata zaadaptowała lokalne legendy. Łączy je jedno – radosne powitanie nowego życia, niezależnie od tego, czy robi się to z omletem w ręku, czy z kryminałem na kolanach. (red)

DOBRE PYTANIA, CENNE RADY

Trudno osiągnąć wysoki poziom kompetencji zawodowych licząc jedynie na własne umiejętności i działania. A jeżeli nawet podejmiemy taką próbę, to będzie ona trwała znacznie dłużej, zabierze dużo więcej wysiłku, a prawdopodobnie nie przyniesie także optymalnych wyników.

Dlatego warto korzystać z wiedzy i doświadczenia innych, najlepiej zarządców - praktyków, specjalistów z różnych dziedzin biznesu, dobrze przygotowanych do wypełniania zadań rozwoju zawodowego, w tym edukacji menedżerskiej.

Coaching zawodowy to działanie skoncentrowane na pracy, osiąganiu celów zawodowych i wszechstronnym doskonaleniu kompetencji. Można go inaczej określić jako proces, który wspomaga zainteresowanych w rozwijaniu, wzbogacaniu swego potencjału zawodowego, realizującego się następnie w całokształcie relacji z ludźmi. Rozeznanie własnych wartości, osobistych celów rozpatrywanych z szerokiej perspektywy, możliwość angażowania się w różnych sytuacjach pojawiających się w pracy, reagowanie na odmienne wymogi i okoliczności zewnętrzne - to wszystko tematy, które mogą być poddane konsultacji ze **specjalistą-coachem**.

Jednym z celnych określeń specyfiki jego pracy pozostaje stwierdzenie, że ma być lustrem, w którym przegląda się osoba ucząca się. Funkcja coacha sprowadza się do umiejętnego stawiania pytań, natomiast jego rozmówca ma znajdować w sobie szczere odpowiedzi, będące następnie podstawą dla podejmowania decyzji zawodowych. Należy podkreślić, że coach nie jest doradcą, nie udziela wskazówek, a jedynie tworzy warunki, w których jego rozmówca może znaleźć rozwiązanie najlepsze dla siebie, swojej kariery, ale także rodziny bądź firmy, która pozostaje dla niego aktualnym pracodawcą. Dla skutecznego procesu coachingu niezbędne jest zaufanie, jasne zasady współdziałania



Fot. Freepik

z klientem, profesjonalizm i empatia coacha. Kontakt z drugim człowiekiem w trakcie coachingu wymaga postawy ukierunkowanej na rozmówcę, kreatywności, cierpliwości, życzliwości, bezstronności oraz odpowiedzialności, nie wspominając o koniecznej dyskrecji. Dla osiągnięcia pełnych efektów coachingu konieczna jest autentyczna chęć zmiany oraz ścisła współpraca z coachem, z założenia osobą kompetentną, nie sprowadzającą metody do próby wdrażania pustych sloganów i oczywistych formuł.

Może podjęcie obowiązków coacha byłoby interesującym przedsięwzięciem dla części menedżerów spółdzielczych, zwłaszcza tych, którzy pasjonują się zarówno problematyką zarządzania, jak też edukacji i formowania postaw młodszych kierowników i specjalistów?

Zakończmy dwoma trafnymi cytatami charakteryzującymi wartościowego coacha: coach nie daje

odpowiedzi - on pozwala odkryć właściwe pytania oraz coach pomaga ci dostrzec rzeczy, których sam nie widzisz.

Zauważmy ponadto, że wyróżniamy cztery podstawowe rodzaje coachingu: biznesowy, ukierunkowany na życie osobiste, na karierę oraz na dbałość o zdrowie. W rozważaniach biznesowych najczęściej poruszonymi problemami są zagadnienia strategii, umiejętności komunikacyjne, zarządzanie sobą, zarządzanie zespołem, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów, pełnienie funkcji kierowniczych oraz kompetencje lidera.

Czy nie jest celowe podejmowanie działalności coachingowej, jeżeli jej efektami może być ujawnienie talentów, specyficznych umiejętności, niewykorzystywanych, niekiedy głęboko ukrytych kompetencji menedżerskich? Odpowiedź wydaje się oczywista...

Przemysław Solecki



BIULETYN

KRAJOWEGO ZWIĄZKU REWIZYJNEGO SPÓŁDZIELNI

"SAMOPOMOC CHŁOPSKA"

ISSN 1429-2076

Nr 3/412

20 marca 2026 r.

W NUMERZE:

- Nowe możliwości uwierzytelnienia w KSeF dzięki integracji z Krajowym Węzłem Identyfikacji Elektronicznej I
- Obowiązkowy KSeF - dokumentowanie transakcji w świetle najnowszego stanowiska MF II
- Stosowanie obowiązkowych oznaczeń w KSeF - wyjaśnienie MF III
- Utylizacja wadliwych towarów przez nabywcę - VAT, podatek dochodowy i ewidencja księgowa u sprzedawcy IV
- Faktury korygujące ustrukturyzowane wystawione w KSeF - rozliczenie podatkowe i ewidencja księgowa u sprzedawcy VI
- Data rejestracji samochodu osobowego a limit amortyzacji w 2026 r. IX
- Wynagrodzenie za okres zwolnienia z obowiązku świadczenia pracy jako koszt uzyskania przychodów X
- Wydatki wynikające z dobrowolnego porozumienia stron mogą stanowić koszt uzyskania przychodu XI
- Czy zapomoga losowa dla pracownika stanowi koszt podatkowy? XII
- Terminy wypłaty wynagrodzenia oraz innych świadczeń XIV
- Terminy obowiązujące w kwietniu 2026 r. XV

NOWE MOŻLIWOŚCI UWIERZYTELNIENIA W KSEF DZIĘKI INTEGRACJI Z KRAJOWYM WĘZŁEM IDENTYFIKACJI ELEKTRONICZNEJ

Od 14 lutego 2026 r. użytkownicy KSeF mogą uwierzytelnić się w systemie za pomocą aplikacji mObywatel, mojID - bankowości elektronicznej, e-dowodu i profilu zaufanego. Z dniem tym KSeF został bowiem zintegrowany z Krajowym Węzłem Identyfikacji Elektronicznej (dalej: KWIE).

W komunikacie dotyczącym tej kwestii (zamieszczonym na stronie internetowej www.gov.pl) Ministerstwo Finansów (dalej: MF) podkreśliło, że integracja KSeF z KWIE umożliwia szybkie i wygodne potwierdzanie tożsamości, daje większą swobodę w wyborze metody uwierzytelnienia oraz zapewnia wysoki poziom bezpieczeństwa przy korzystaniu z bezpłatnych narzędzi logowania. W komunikacie czytamy:

Jak zalogować się do KSeF za pomocą mObywatela?

Aby zalogować się do KSeF, wystarczy mieć w telefonie aplikację mObywatel. Nie są potrzebne żadne dodatkowe narzędzia autoryzacyjne. Proces logowania działa w opar-

ciu o rozwiązania dobrze znane z innych systemów i e-usług publicznych. Jest prosty i intuicyjny.

1. Po wejściu do systemu użytkownik wskazuje chęć uwierzytelnienia za pomocą login.gov.pl.
2. Wybiera sposób logowania: aplikacja mObywatel.
3. Wyświetla mu się QR kod, który należy zeskanować za pomocą aplikacji mObywatel.
4. Użytkownik potwierdza chęć udostępnienia danych. (...)”

MF podkreśliło, że KWIE zapewnia jednolity, bezpieczny mechanizm uwierzytelnienia do systemów i usług państwowych oraz komercyjnych, umożliwiając wykorzystanie różnych środków identyfikacji. Największe korzyści integracji KSeF z KWIE, to wygoda i szybkość logowania (brak nowych loginów i haseł), bezpieczeństwo i pewność uwierzytelnienia oraz większa swoboda wyboru sposobu uwierzytelnienia w systemie.

Uwierzytelnianie w KSeF przy użyciu KWIE miało być możliwe od 1 kwietnia 2026 r. W związku z wcześniejszą integracją KSeF z KWIE konieczne stało się jednak znówelizowanie przepisów w sprawie korzystania z KSeF, w zakresie daty rozpoczęcia stosowania tej metody uwierzy-

telnienia w KSeF (patrz: nowelizacja rozporządzenia w sprawie korzystania z Krajowego Systemu e-Faktur; Dz. U. poz. 169).

(J.S.)

OBOWIĄZKOWY KSEF – DOKUMENTOWANIE TRANSAKЦИИ W ŚWIELE NAJNOWSZEGO STANOWISKA MF

Faktura to jeden z podstawowych dokumentów wystawianych w celu udokumentowania sprzedaży towaru/ usługi lub otrzymanej zaliczki. Faktura jest dokumentem sformalizowanym, potwierdzającym zaistnienie określonego zdarzenia gospodarczego, który powinien spełniać szereg wymogów przewidzianych przepisami prawa. Zasady wystawiania faktur regulują przepisy art. 106a-106s ustawy o VAT.

Podatnik jest obowiązany wystawić fakturę dokumentującą sprzedaż, a także dostawę towarów i świadczenie usług dokonywanych przez niego na rzecz innego podatnika podatku, podatku od wartości dodanej lub podatku o podobnym charakterze lub na rzecz osoby prawnej niebędącej podatnikiem.

Co do zasady, fakturę wystawia się zatem, gdy nabywcą towaru/usługi jest podatnik. Obowiązek wystawienia faktury nie dotyczy natomiast sprzedaży zwolnionej z VAT lub sprzedaży dla osoby fizycznej nieprowadzącej działalności gospodarczej. Podatnik może być jednak w tych przypadkach zobowiązany do wystawienia faktury, jeżeli nabywca wystąpi z takim żądaniem w terminie 3 miesięcy, licząc od końca miesiąca, w którym dostarczono towar lub wykonano usługę bądź otrzymano całość/ część zapłaty (nie dotyczy to m.in. usług najmu, dzierżawy itp.).

Ponadto, że od 1 lutego/kwietnia 2026 r. lub 1 stycznia 2027 r. podatnicy, co do zasady, zostali/zostaną objęci obowiązkiem wystawiania faktur ustrukturyzowanych.

Czy podatnik zwolniony z VAT może wystawiać rachunki?

Nałożony na podatników generalny obowiązek wystawiania faktur ustrukturyzowanych w KSeF (od 1 lutego/kwietnia 2026 r. lub 1 stycznia 2027 r.) wywołał wątpliwości w zakresie samego wystawiania faktur przez podatników zwolnionych z VAT. Brak obowiązku wystawienia faktury przekłada się bowiem na brak konieczności wdrażania się w ich wystawianie w KSeF, a później ich wystawiania w tym systemie.

Pojawiły się propozycje wystawiania w niektórych sytuacjach rachunków (zamiast faktur). Na takie rozwiązanie zezwolił Dyrektor KIS podatnikowi zwolnionemu podmiotowo z VAT w przypadku usług naprawy pojazdów świadczonych na rzecz podatników (patrz:

interpretacja indywidualna z 27 października 2025 r., nr **0112-KDIL1-3.4012.657.2025.2.MR**). Takiego rozwiązania nie zaakceptowało jednak Ministerstwo Finansów (dalej: MF).

W dniu 28 stycznia 2026 r. na konferencji poświęconej KSeF MF wyjaśniło, że podatnicy podatku VAT - także podatnicy zwolnieni z VAT - podlegają pod zasady ustawy o VAT, więc skoro ustawa ta określa sposób dokumentowania czynności fakturą, to podatnik zwolniony wystawia w takim przypadku ten dokument, który co do zasady podlega (będzie podlegał) wystawieniu przy użyciu KSeF. Tak samo wynika z pisma MF zamieszczonego na stronie internetowej www.skwp.pl. W ostatnim czasie zmieniono także wyjaśnienia zawarte w Podręczniku KSeF 2.0 cz. II pt. „Wystawianie i otrzymywanie faktur w KSeF”.

W ww. podręczniku MF podkreśliło, że faktura VAT i rachunek są różnymi dokumentami, o czym świadczy choćby fakt ich uregulowania w różnych aktach prawnych (w ustawie o VAT i Ordynacji podatkowej). Zdaniem MF, zbieg obowiązków przedsiębiorcy do wystawienia faktury i rachunku będzie mieć zawsze charakter pozorny i **zawsze na gruncie podatku VAT pierwszeństwo ma obowiązek wystawienia faktury**. W podręczniku wskazano:

„(...) Podmiotami zobowiązanymi do fakturowania są podatnicy, którzy wykonują działalność gospodarczą w rozumieniu ustawy (art. 15 ustawy).

Mając powyższe na uwadze należy stwierdzić, że do wystawienia faktury zobowiązani są, co do zasady, wszyscy podatnicy podatku od towarów i usług, zarówno podatnicy czynni, jak i zwolnieni, wykonujący działalność gospodarczą w rozumieniu ustawy. Faktury są dokumentami potwierdzającymi wykonywanie czynności podlegających opodatkowaniu.

W ustawie przewidziano pewne wyjątki, gdy podatnik nie ma obowiązku wystawienia faktury. Dotyczy to dokumentowania sprzedaży zwolnionej od podatku na podstawie art. 43 ust. 1, art. 113 ust. 1 i 9, art. 113a ust. 1 ustawy lub wydanych do ustawy przepisów wykonawczych. W takim przypadku tzw. podatnik zwolniony nie musi wystawić faktury, chyba że nabywca tego zażąda. Wystawienie faktury na żądanie nabywcy jest wymagane, jeśli żądanie to zostało zgłoszone w terminie 3 miesięcy, licząc od końca miesiąca, w którym dostarczono towar lub wykonano usługę. Z drugiej strony, jeżeli żądanie zostało zgłoszone po terminie, wtedy podatnik nie ma obowiązku wystawienia faktury. W takim przypadku, na podstawie ustawy, nie ma obowiązku udokumentowania takiej transakcji. Jeśli jednak podatnik wystawi dokument, to dokumentem tym powinna być faktura, gdyż stanowi udokumentowanie czynności podlegającej opodatkowaniu VAT zgodnie ze wskazaną już wyżej argumentacją.

Tożsamy sposób postępowania będzie stosował podatnik zwolniony, który z własnej woli dla innych celów będzie dokumentował daną czynność zwolnioną.

Wtedy zawsze tym dokumentem będzie faktura, ponieważ rachunek nie stanowi ekwiwalentu faktury, a jego wystawienie nie zwalnia z obowiązku wystawienia faktury.

Podatnicy podatku VAT, także zwolnieni, podlegają pod zasady ustawy, więc skoro ustawa określa sposób dokumentowania czynności fakturą, to podatnik zwolniony wystawia w takim przypadku ten dokument, który odpowiednio od 1 lutego/1 kwietnia 2026 r. zasadniczo podlega wystawieniu przy użyciu KSeF.

Dotyczy to także tzw. faktur uproszczonych, które od 1 lutego 2026 r. można wystawić w KSeF. Temu celowi służy nowelizacja rozporządzenia w sprawie wystawiania faktur, gdzie wprowadzono obowiązek podawania NIP przez wystawcę faktury uproszczonej, w przypadku gdy podlega ona wystawieniu w KSeF. (...)”

Zdaniem MF, rachunki mogą być wystawione:

- w przypadku konieczności udokumentowania czynności niepodlegających opodatkowaniu VAT, m.in. wskazanych w art. 6 ustawy (np. transakcji zbycia przedsiębiorstwa),
- czynności wykonywanych przez podmioty niedziałające w charakterze podatnika,
- przez rolników ryczałtowych zwolnionych z obowiązku wystawiania faktur na podstawie art. 117 ustawy o VAT.

W świetle powyższego, **wystawienie rachunku przez podatnika zwolnionego z VAT należy uznać za nieprawidłowy sposób udokumentowania transakcji.**

Czy usługi najmu prywatnego trzeba dokumentować fakturą?

Wątpliwości w zakresie obowiązku wystawiania faktur dotyczą także najmu prywatnego. Należy podkreślić, że najem prywatny dla celów VAT jest uznawany za działalność gospodarczą. Osoby fizyczne świadczące wyłącznie usługi najmu prywatnego nie mają jednak obowiązku rejestracji jako podatnik VAT czynny, gdyż mogą korzystać z podmiotowego zwolnienia z VAT (na podstawie art. 113 ustawy o VAT, o ile wartość sprzedaży, z wyłączeniem podatku, nie przekroczyła w poprzednim ani bieżącym roku podatkowym kwoty 240.000 zł). Z kolei zwolnieniem przedmiotowym objęte są usługi w zakresie wynajmowania lub wydzierżawiania nieruchomości o charakterze mieszkalnym lub części nieruchomości, na własny rachunek, wyłącznie na cele mieszkaniowe lub na rzecz społecznych agencji najmu (patrz: na podstawie art. 43 ust. 1 pkt 36 ww. ustawy).

Zgodnie z wyjaśnieniami MF zawartymi w ww. podręczniku KSeF 2.0, w przypadku usług najmu prywatnego, zwolnionych z VAT (podmiotowo lub przedmiotowo), świadczonych na rzecz:

- **osoby prywatnej - nie wystąpi obowiązek wystawienia faktury nawet na żądanie nabywcy usługi** zgodnie z art. 106b ust. 3 pkt 1 lit. a ww. ustawy (dot. najmu na cele mieszkaniowe lub użytkowe); nie ma jednak przeszkód, aby w takiej sytuacji podatnik wystawił fakturę dobrowolnie (w KSeF lub poza KSeF - decyzja należy tu do podatnika, gdyż faktury B2C są wyłączone z obowiązku ich wystawiania w KSeF, ale z możliwością dobrowolnego ich wystawiania w tym systemie),
- **podatnika prowadzącego działalność gospodarczą - wystąpi obowiązek wystawienia faktury w przypadku zgłoszenia żądania przez nabywcę usługi** na podstawie art. 106b ust. 3 pkt 2 ww. ustawy (dot. najmu na cele użytkowe); podatnik korzystający ze zwolnienia podmiotowego będzie zobowiązany wystawiać faktury w KSeF dopiero od 1 kwietnia 2026 r., a jeśli łączna wartość sprzedaży wraz z kwotą podatku udokumentowana fakturami elektronicznymi lub fakturami w postaci papierowej, wystawionymi w danym miesiącu, będzie mniejsza lub równa 10.000 zł - to dopiero od 1 stycznia 2027 r.

Zaznaczamy, że wprowadziliśmy wyjaśnienia MF dotyczą najmu prywatnego, ale zaprezentowane stanowisko dotyczące dokumentowania powinno być takie samo w przypadku usług najmu (dzierżawy itp.) świadczonych w ramach „typowej” działalności. (J.S.)

STOSOWANIE OBOWIĄZKOWYCH OZNACZEŃ W KSEF – WYJAŚNIENIE MF

Od 1 lutego 2026 r. zostały wprowadzone dodatkowe oznaczenia dla faktur wystawionych poza Krajowym Systemem e-Faktur:

- OFF – ewidencjonując faktury wystawione w okresie trwania awarii KSeF, o której mowa w art. 106nf ust. 1 ustawy o VAT,
- BFK – ewidencjonując faktury elektroniczne i faktury w postaci papierowej wystawione bez użycia Krajowego Systemu e-Faktur oraz do faktur wystawionych w trakcie awarii całkowitej KSeF (art. 106ng ustawy o VAT),
- DI – dla dokumentów innych niż faktury, czyli dokumentów nieobjętych oznaczeniami OFF i BFK, a także faktur wystawionych w trybie offline²⁴, które na dzień przesłania ewidencji nie posiadają numeru identyfikującego tę fakturę w KSeF lub nie zostały przesłane do KSeF; w tym jednak przypadku po uzyskaniu numeru KSeF podatnik powinien skorygować JPK_VAT z deklaracją w części dotyczącej sprzedaży i skorygować oznaczenie poprzez oznaczenie tej faktury numerem KSeF.

W związku z tym może powstać problem czy podatnicy, których obowiązek wystawiania faktur w KSeF obejmie od 1 kwietnia 2026 r. lub od 1 stycznia 2027 r., muszą już od 1 lutego 2026 r. w plikach JPK_VAT stosować oznaczenie BFK do wszystkich faktur sprzedażowych sporządzonych papierowo lub elektronicznie. Ministerstwo Finansów wyjaśniło, że oznaczenie BFK dotyczy faktury elektronicznej oraz faktury w postaci papierowej, które zostały wystawione poza KSeF, np. faktur wystawionych przed obowiązkiem fakturowania za pośrednictwem KSeF.

Podatnicy, którzy będą mieli obowiązek wystawiania faktur przy użyciu KSeF od 1 kwietnia 2026 r. lub od 1 stycznia 2027 r., muszą już od 1 lutego 2026 r. w plikach JPK_VAT z deklaracją stosować oznaczenie BFK do wszystkich faktur sprzedażowych sporządzonych papierowo lub elektronicznie. (J.S.)

UTYLIZACJA WADLIWYCH TOWARÓW PRZEZ NABYWCĘ – VAT, PODATEK DOCHODOWY I EWIDENCJA KSIĘGOWA U SPRZEDAWCY

W praktyce zdarza się, że sprzedany przez podmiot gospodarczy towar/wyrób (dalej: towar) okaże się wadliwy, a sprzedawca jest zobowiązany (w ramach rękojmi/gwarancji) do jego wymiany lub naprawy. Niekiedy taki towar/wyrób nie nadaje się do naprawy, w związku z czym podlega on likwidacji/utylizacji. Zdarza się, że zgodnie z ustaleniami stron utylizacji tej dokonuje nabywca, a sprzedawca zwraca mu poniesione na ten cel wydatki. W artykule tym przedstawiamy, jak taką utylizację rozliczyć dla celów VAT i podatku dochodowego oraz jak ją ująć w księgach rachunkowych sprzedawcy (pomijamy tu PKPiR). Odnosimy się tu do towarów/wyrobów sprzedanych podmiotom krajowym.

Rozliczenie utylizacji wadliwych towarów dokonanej przez nabywcę - skutki w VAT

W sytuacji gdy sprzedany towar zostanie zutylizowany przez nabywcę, a sprzedawca zwraca mu poniesione na ten cel wydatki, to należy ustalić, czy dla celów VAT mamy do czynienia z czynnością opodatkowaną. Przypomnijmy, że opodatkowaniu VAT podlega m.in. odpłatna dostawa towarów i odpłatne świadczenie usług na terytorium kraju.

Oczywistym jest, że dokonanie przez nabywcę utylizacji towaru - na podstawie stosownych uzgodnień ze sprzedawcą - nie jest dostawą towarów (przez dostawę towarów rozumie się bowiem przeniesienie prawa do rozporządzania towarami jak właściciel, a taka sytuacja nie ma miejsca w omawianym przypadku), a zwrot kosztów tej utylizacji nie jest wynagrodzeniem za dostawę towarów.

Czy zatem wystąpi tu świadczenie usług? Przypomnijmy, że dla celów VAT świadczeniem usług jest każde świadczenie na rzecz osoby fizycznej, osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej, które nie stanowi dostawy towarów. Świadczeniem usług jest m.in. powstrzymanie się od dokonania czynności lub do tolerowania czynności lub sytuacji.

W praktyce przyjmuje się, że każde świadczenie niebędące dostawą towarów, polegające na działaniu, zaniechaniu lub tolerowaniu czyjegoś zachowania, zasadniczo stanowi usługę w rozumieniu ustawy o VAT. Muszą być przy tym spełnione łącznie następujące warunki:

- w następstwie zobowiązania, w wykonaniu którego usługa jest świadczona, druga strona jest bezpośrednim beneficjentem świadczenia,
- świadczonej usłudze odpowiada świadczenie wzajemne ze strony nabywcy (wynagrodzenie).

Tak wynika np. z interpretacji indywidualnej Dyrektora KIS z 30 grudnia 2025 r., nr 0114-KDIP-4-2.4012.834.2025.2.WH. Organ podatkowy wskazał przy tym, że aby uznać dane świadczenie za odpłatne, musi istnieć stosunek prawny pomiędzy świadczącym usługę a odbiorcą, a w zamian za wykonanie usługi powinno zostać wypłacone wynagrodzenie. Musi istnieć bezpośredni związek pomiędzy świadczoną usługą i przekazanym za nią wynagrodzeniem. Z danego stosunku prawnego, na podstawie którego wykonywana jest usługa, musi - zdaniem organu podatkowego - wynikać wyraźna, bezpośrednia korzyść na rzecz świadczącego usługę.

Ustalenie, jak dla celów VAT potraktować ponoszone przez nabywcę wydatki na utylizację reklamowanego towaru - gdy zgodnie z ustaleniami stron nabywca towaru ponosi te koszty, a następnie sprzedawca mu je zwraca - jest problemowe. Czy w tej sytuacji należy uznać, że nabywca świadczy jakąś usługę na rzecz sprzedawcy towarów, a sprzedawca kupuje tę usługę?

Z interpretacji indywidualnej Dyrektora KIS z 21 grudnia 2022 r., nr 0111-KDIB3-1.4012.729.2022.2.IK wynika, że **gdy nabywca towaru obciąża sprzedawcę kosztami utylizacji towarów (zgodnie z uzgodnieniami stron), to nie świadczy on na rzecz sprzedawcy usługi. Nie mamy tu zatem do czynienia z czynnością opodatkowaną VAT.** Jak czytamy w tej interpretacji:

„(...) zdarzać się może, że będziecie Państwo zobowiązani do poniesienia kosztów nabycia usług od podmiotów zewnętrznych, np. koszty złomowania. Transakcja ta jest udokumentowana fakturą (...) wraz z należnym podatkiem VAT. Tymi kosztami obciążacie Państwo dostawców.

Obciążając dostawców kosztami nabycia usług od podmiotów trzecich, w związku z czynnościami zmierzającymi do wyeliminowania wad nabytych materiałów, nie wykonujecie/nie będzie wykonywać Państwo, w świetle ustawy o VAT, żadnej czynności podlegającej opodatkowa-

niu podatkiem od towarów i usług. Obciążenie dostawcy kosztami, jakie ponieśli Państwo wskutek niewłaściwego wykonania przez niego zobowiązania, wiąże się z odpowiedzialnością odszkodowawczą.

Wobec tego kwota, jako stanowiąca należność o charakterze odszkodowawczym i nie wiążąca się ze świadczeniem usług, nie podlega opodatkowaniu podatkiem od towarów i usług.

Skoro to dostawca ponosi ekonomiczny ciężar podatku VAT z tytułu wadliwości materiałów, to jesteście/będziecie Państwo uprawnieni do wystawienia noty obciążeniowej na dostawcę w łącznej kwocie brutto potwierdzającej nabyte przez Państwa usługi dokumentujące np. (...) złomowania - jako rekompensatę, która nie podlega opodatkowaniu VAT. (...)”

Podobnie wynika z interpretacji indywidualnej Dyrektora KIS z 17 listopada 2023 r., nr 0114-KDIP-1-2.4012.450.2023.1.RM.

Moim zdaniem, gdy nabywca towaru obciąża sprzedawcę kosztami utylizacji towarów (zgodnie z uzgodnieniami stron), to nie świadczy on na rzecz sprzedawcy usługi - trudno tu mówić o jakimś świadczeniu wzajemnym, wynagrodzeniu za określone zachowanie się nabywcy. Środki pieniężne, które sprzedawca przekazuje nabywcy stanowią jedynie równowartość środków pieniężnych poniesionych na utylizację towarów przez nabywcę. Za usługę nie może być uznany sam zwrot kosztów dokonany przez sprzedawcę - jest to jedynie sposób rozliczenia między stronami. Dlatego - w naszej opinii - w związku ze zwrotem nabywcy kosztów utylizacji towarów, nabywca nie wykazuje z tego tytułu VAT. Obciążenie sprzedawcy kosztami utylizacji towaru nie powinno być więc dokumentowane fakturą, lecz innym dokumentem (np. notą obciążeniową). Również dla sprzedawcy taki zwrot pozostaje poza zakresem VAT.

W konsekwencji **sprzedawca, który zwraca nabywcy poniesione przez niego koszty utylizacji, nie ma prawa do odliczenia VAT, gdyż kwota VAT tu nie występuje.**

Zaznaczam, że nie wiadomo, jakie stanowisko zajmąby w omawianej sprawie właściwy dla podatnika organ podatkowy. W praktyce można bowiem spotkać także inne stanowisko, w myśl którego w związku z utylizacją towaru dochodzi do świadczenia usługi przez nabywcę (por. interpretację indywidualną Dyrektora KIS z 13 stycznia 2025 r., nr 0114-KDIP1-2.4012.528.2024.3.RM), w związku z czym czynność ta powinna być udokumentowana przez klienta fakturą (oczywiście, o ile jest on czynnym podatnikiem VAT).

Końcowo nadmieniam, że odrębną kwestią jest rozliczenie sprzedaży wadliwego towaru, tj. poprzez wystawienie faktury korygującej lub wymianę towaru na niewadliwy, zgodnie z ustaleniami stron, tę kwestię tu pomijam.

Zwrot nabywcy kosztów utylizacji towarów a koszty podatkowe u sprzedawcy

Zgodnie z zasadą ogólną, podatnicy mogą zaliczać do kosztów uzyskania przychodów takie wydatki, które:

- zostały poniesione w celu osiągnięcia przychodów lub zachowania albo zabezpieczenia źródła przychodów,
- nie zostały z tych kosztów wyłączone na podstawie art. 16 ust. 1 ustawy o PDOP i art. 23 ustawy o PDOF.

W praktyce uznaje się także, że aby podatnik mógł dany koszt uwzględnić w rachunku podatkowym, musi on być racjonalny, ekonomicznie uzasadniony oraz właściwie udokumentowany.

Organy podatkowe wskazują, że:

- na podstawie ww. przepisów podatnicy są zobowiązani wyłączać z kosztów podatkowych wszelkie kary umowne i odszkodowania wypłacone z tytułu wad dostarczonych towarów, wykonanych robót i usług oraz zwłoki w dostarczeniu towaru wolnego od wad albo zwłoki w usunięciu wad towarów albo wykonanych robót i usług, niezależnie od tego, czy odpowiedzialność dłużnika, której wyrazem jest zapłata kary umownej/odszkodowania, została oparta na zasadzie winy, czy na zasadzie ryzyka,
- pojęcie „wad dostarczonych towarów, wykonanych robót i usług” odnosi się tu do każdego przypadku nienależytego wykonania obowiązków podatnika wynikających ze stosunku obligacyjnego, za które ponosi on odpowiedzialność, niezależnie od charakteru i zakresu tej odpowiedzialności.

Tak wynika m.in. z interpretacji indywidualnej Dyrektora KIS z 29 grudnia 2025 r., nr 0114-KDIP-2-2.4010.531.2025.1.AS.

UWAGA! Przyjmuje się, że wydatki ponoszone w związku z reklamacją towarów generalnie mogą zostać zaliczone do kosztów uzyskania przychodów. Dotyczy to także wydatków na utylizację wadliwych towarów, ponoszonych przez sprzedawcę/producenta w związku z uznaniem reklamacji. Wydatki te nie mają bowiem charakteru wyłączonych z kosztów podatkowych kar umownych czy odszkodowań.

Generalnie nie ma także przeszkód, aby podatnik zaliczył do kosztów uzyskania przychodów wydatki na utylizację wadliwych towarów, w sytuacji gdy - zgodnie z ustaleniami stron - to nabywca pierwotnie ponosi te wydatki (samodzielnie lub zleca utylizację firmie zewnętrznej). Należy mieć tu bowiem na uwadze, że do ponoszenia tych wydatków zobowiązany jest sprzedawca (producent) w ramach rękojmi/gwarancji (zob. art. 556-576 Kodeksu cywilnego). Gdyby nie uwzględnił on reklamacji, to naraziłby się na konsekwencje prawne oraz ryzykowałby utratę klientów w przyszłości (klienci nie kupowaliby bowiem towarów od niezetelnego sprzedawcy/producenta). Należy też zwrócić uwagę na fakt, iż

przyjęcie takiego rozwiązania (tj. pozostawienie towaru do utylizacji przez klienta) jest z reguły działaniem racjonalnym i ekonomicznie uzasadnionym z punktu widzenia sprzedawcy/producenta, który unika w ten sposób dodatkowych kosztów związanych z transportem ww. towarów. W tych okolicznościach **zasadne jest uznać, że wydatki na ww. utylizację towarów służą zachowaniu/zabezpieczeniu źródła przychodów, zatem mogą być kosztem podatkowym na ogólnych zasadach.**

Podobnie wynika np. z interpretacji indywidualnej Dyrektora KIS z 12 grudnia 2024 r., nr 0114-KDIP-2-2.4010.544.2024.2.SJ, dotyczącej sytuacji, w której spółka przyjęła model rozpatrywania reklamacji mający na celu optymalizację kosztów utylizacji towarów - utylizacja była dokonywana przez klienta. W ten sposób spółka unikała konieczności transportu towarów do spółki oraz zaangażowania zasobów spółki w procesie utylizacji, co w konsekwencji było bardziej efektywne i prowadziło do obniżenia kosztów związanych z procesem utylizacji. Jak czytamy w tej interpretacji:

„(...) w opisie sprawy wskazano, że opisane wydatki nie mają charakteru odszkodowawczego oraz nie stanowią jakiegokolwiek formy kary umownej. Stanowią wyłącznie efekt realizacji procesu reklamacyjnego i są ściśle związane z usunięciem wad lub wymianą produktów na wolne od wad, a jednocześnie ich celem nie jest naprawienie szkody wynikłej z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania, jak również ww. proces reklamacyjny nie służy identyfikacji jakiegokolwiek szkody i jej wysokości, lecz ogranicza się do weryfikacji rzeczywistego wystąpienia określonej wady produktu.

Wobec powyższego należy zgodzić się z Państwem, że wydatki (...) niestanowiące kar umownych i odszkodowań, o których mowa w art. 16 ust. 1 pkt 22 ustawy o CIT, mogą Państwo zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów (...).”

Zaznaczamy, że ustalając, czy zwrócona nabywcą kwota - obejmująca koszty poniesione w związku z utylizacją towarów - może zostać zaliczona do kosztów uzyskania przychodów, należy wziąć pod uwagę całokształt prowadzonej działalności gospodarczej, a także okoliczności, które spowodowały powstanie wady w wyrobie. Przyjmuje się bowiem, że aby wydatki reklamacyjne mogły stanowić koszt podatkowy, wadliwość towarów/wyrobów nie powinna być skutkiem nieracjonalnego działania podatnika, czy zaniedbań lub braku dochowania przez niego należytej staranności w trakcie realizacji zleconego mu zadania.

Dodajmy, że **omawiane wydatki na utylizację wadliwych towarów to koszty inne niż bezpośrednio związane z przychodami (tzw. koszty pośrednie).** Są one zatem potrącalne, czyli uwzględniane w rachunku podatkowym, w dacie poniesienia. Tak wynika z ww. interpretacji indywidualnej Dyrektora KIS z 12 grudnia 2024 r., w której czytamy:

„(...) zgadzamy się z Państwem, że wydatki, o których mowa (...), tj. zwrot ceny oraz kosztów utylizacji poniesionych przez klienta w związku z przekazaniem towarów do utylizacji do podmiotu trzeciego oraz innych kosztów powstałych w związku z wadliwością towaru (koszty przetworzenia, pracownicze, transportu itp.), udokumentowane wystawioną przez klienta notą, stanowią koszty inne niż bezpośrednio związane z przychodami, które są potrącalne w momencie ich poniesienia. Wydatków tych nie da się bezpośrednio przyporządkować do konkretnego strumienia przychodów. (...)”

Ewidencja księgowa wydatków na utylizację wadliwych wyrobów

Dla celów bilansowych wydatki na utylizację wadliwych towarów sprzedawcy odnoszą generalnie w ciężar pozostałych kosztów operacyjnych. Ma to miejsce także w sytuacji, gdy utylizacja towarów dotyczy reklamowanych przez nabywcę towarów i nabywca ponosi pierwotnie koszty tej utylizacji, a następnie „przerzuca” je na sprzedawcę.

Wydatki na ww. utylizację mogą zostać zaksięgowane (w naszej opinii, na podstawie otrzymanej noty księgowej):

- **Wn konto 76-1** „Pozostałe koszty operacyjne”;
- **Ma konto 24** „Pozostałe rozrachunki”.

Zwrot kontrahentowi środków na ogólnych zasadach może zostać ujęty zapisami:

- **Wn konto 24**,
- **Ma konto 13-0** „Rachunek bieżący”.

(J.S.)

FAKTURY KORYGUJĄCE USTRUKTURYZOWANE WYSTAWIONE W KSEF – ROZLICZENIE PODATKOWE I EWIDENCJA KSIĘGOWA U SPRZEDAWCY

W związku z wprowadzeniem obowiązku wystawiania faktur ustrukturyzowanych (e-faktur) w KSeF, w tym faktur korygujących, od 1 lutego 2026 r. zmianie uległy także zasady rozliczania niektórych faktur korygujących dla celów VAT. W tym artykule przedstawiam, w którym momencie - w świetle nowych przepisów - faktury korygujące ustrukturyzowane powinny zostać rozliczone przez sprzedawcę dla celów VAT i podatku dochodowego. Przedstawiam także ich ewidencję księgową. W artykule tym odnosimy się do faktur korygujących ustrukturyzowanych wystawianych na rzecz podmiotów krajowych.

Rozliczenie faktury korygującej ustrukturyzowanej przez sprzedawcę - dla celów VAT

Sposób rozliczania przez sprzedawcę faktur korygujących dla celów VAT jest uzależniony generalnie od

tęgo, czy mamy do czynienia z korektą zmniejszającą (tj. korektą „in minus”) czy zwiększającą (tj. korektą „in plus”) kwotę VAT należnego.

Faktura korygująca „in minus”

Od 1 lutego 2026 r. obowiązują nowe zasady rozliczania przez sprzedawcę faktur korygujących „in minus”. Co przy tym istotne, sposób rozliczenia tych faktur zależy m.in. od tego, czy wystawiono fakturę korygującą ustrukturyzowaną, czy też inną oraz od tego, czy została ona wystawiona w trybie Online, czy w jednym z trybów offline/awaryjnych. W tym artykule odnosimy się do faktur korygujących ustrukturyzowanych.

Faktura korygująca ustrukturyzowana - tryb Online

Przypomnijmy, że korekta „in minus” (tj. korekta skutkująca obniżeniem podstawy opodatkowania) dokonywana jest generalnie w przypadku, gdy:

- po dokonaniu sprzedaży sprzedawca udziela nabywcy opustów i obniżek cen (np. rabatów),
- nabywca zwraca sprzedawcy towary,
- sprzedawca zwraca nabywcy całość lub część zapłaty (otrzymanej przed dokonaniem sprzedaży), jeżeli do niej nie doszło,
- zostanie stwierdzona pomyłka w kwocie podatku na fakturze pierwotnej, w wyniku której wykazano kwotę podatku wyższą niż należna.

W ww. przypadkach korekty obniżenia podstawy opodatkowania, w stosunku do podstawy określonej na wystawionej fakturze z wykazanim podatkiem (tj. korekty „in minus”), dokonuje się **za okres rozliczeniowy, w którym podatnik wystawił fakturę korygującą w postaci faktury ustrukturyzowanej** (art. 29a ust. 13 i 14 ustawy o VAT).

W uzasadnieniu do projektu ustawy nowelizującej wprowadzającej KSeF (Dz. U. z 2023 r., poz. 1598) wskazano, że podatnicy wystawiający e-faktury korygujące w ww. sposób nie są obowiązani do posiadania dodatkowej dokumentacji potwierdzającej uzgodnienie z nabywcą towaru lub usługobiorcą warunków obniżenia podstawy opodatkowania.

Faktura korygująca wystawiona w trybie Offline24, Offline - Niedostępność KSeF lub Awarii

W sytuacji gdy podatnik wystawił fakturę korygującą w postaci faktury ustrukturyzowanej w trybie Offline24, Awarii lub Offline - Niedostępność KSeF i udostępnił ją nabywcy przy użyciu KSeF, obniżenia podstawy opodatkowania (w stosunku do podstawy określonej na wystawionej fakturze z wykazanim podatkiem) dokonuje się w rozliczeniu **za okres rozliczeniowy, w którym podatnik przesłał fakturę korygującą do KSeF** (zob. art. 29a ust. 13c ustawy o VAT).

Także, gdy podatnik wystawił fakturę korygującą ustrukturyzowaną („in minus”) w trybie Awarii i udostępnił ją nabywcy w sposób inny niż przy użyciu KSeF, to obniżenia podstawy opodatkowania (w stosunku do podstawy określonej na wystawionej fakturze z wykazanim podatkiem) może dokonać w rozliczeniu za okres rozliczeniowy, w którym podatnik przesłał fakturę korygującą do KSeF. Tak wynika z art. 29a ust. 13b pkt 2 ustawy o VAT. Z pisma Ministerstwa Finansów z 30 grudnia 2025 r., będącego odpowiedzią na pytanie naszego Wydawnictwa wynika, że jeżeli przed przesłaniem faktury korygującej do KSeF podatnik uzyska potwierdzenie otrzymania faktury korygującej przez nabywcę poza KSeF, to korekta przysługuje w okresie rozliczeniowym otrzymania tego potwierdzenia.

Wspomnijmy, że ustawodawca przewidział szczególne zasady rozliczania faktur korygujących wystawionych w wersji papierowej lub elektronicznej (wystawianych poza KSeF - gdy podatnik nie ma obowiązku wystawiania faktur w KSeF lub wystawia je w czasie całkowitej awarii KSeF), a także w odniesieniu do korekt wystawianych na rzecz podmiotów zagranicznych czy konsumentów.

Faktura korygująca „in plus”

Zmianie nie uległy natomiast regulacje dotyczące rozliczania faktur korygujących „in plus”, tj. gdy podstawa opodatkowania ulega zwiększeniu. W takim przypadku korekty podstawy opodatkowania dokonuje się w rozliczeniu za okres rozliczeniowy, w którym zaistniała przyczyna zwiększenia podstawy opodatkowania (art. 29a ust. 17 ustawy o VAT).

Uwzględniając fakt, iż **przyczyny wystawienia korekty „in plus” mogą być różne (nowa okoliczność, błąd), rozliczenie faktury korygującej może nastąpić bieżąco lub wstecz**. Do takiej korekty odniósł się Dyrektor KIS w interpretacji indywidualnej z 14 stycznia 2026 r., nr 0112-KDIL1-3.4012.792.2025.4.AKR. W interpretacji tej organ podatkowy dokonał następującego rozróżnienia - na potrzeby rozliczania faktur korygujących „in plus”:

- jeżeli korekta jest spowodowana przyczynami powstałymi już w momencie wystawienia faktury pierwotnej, to powinna ona zostać rozliczona w deklaracji podatkowej za okres, w którym została wykazana faktura pierwotna,
- w sytuacji gdy korekta jest spowodowana przyczynami zaistniałymi po dokonaniu sprzedaży (np. zaistniały nowe okoliczności transakcji skutkujące zwiększeniem podstawy opodatkowania), to korekta powinna być dokonana w deklaracji podatkowej za miesiąc, w którym wystawiono fakturę korygującą; taki przypadek będzie miał miejsce, gdy w fakturze pierwotnej podatek należny został wykazany w prawidłowej wysokości, natomiast przyczyna korekty powstała

później i nie była możliwa do przewidzenia w momencie wystawienia faktury pierwotnej.

Według organu podatkowego:

„(...) w zależności od przyczyny korekty, tj. momentu, w którym zaistniała przyczyna zwiększenia podstawy opodatkowania, podatnik jest zobowiązany do korekty podstawy opodatkowania w rozliczeniu za okres, w którym ta przyczyna zaistniała. Generalnie, zaistnienie przesłanek do dokonania korekty zwiększającej podstawę opodatkowania powoduje obowiązek wykazania zwiększenia podstawy opodatkowania w rozliczeniu bieżącym (tj. tym, w którym zaistniały wspomniane przesłanki). Takie okoliczności wystąpią w przypadku, gdy przyczyna korekty zwiększającej podstawę opodatkowania jest spowodowana przyczynami zaistniałymi po dokonaniu sprzedaży.

(...) Należy podkreślić, że ustawodawca nie wiąże obowiązku zwiększenia podstawy opodatkowania z wystawieniem faktury korygującej, a ze zdarzeniem, w wyniku którego zaistniała przyczyna zwiększenia podstawy opodatkowania. (...)”

PODSUMOWANIE

Moment korekty przychodu w związku z wystawieniem faktury korygującej

Zasady korygowania przychodów podatkowych - podstawa prawna

Wprowadzenie obowiązku wystawiania faktur (w tym korygujących) w KSeF nie wprowadziło zmiany w kwestii momentu ujmowania w przychodach tych korekt. Zatem analogicznie jak dotychczas:

- jeżeli korekta przychodu nie jest spowodowana błędem rachunkowym lub inną oczywistą omyłką, korekty dokonuje się poprzez zmniejszenie lub zwiększenie przychodów osiągniętych w okresie rozliczeniowym, w którym została wystawiona faktura korygująca lub inny dokument potwierdzający przyczyny korekty (w przypadku braku faktury),
- jeżeli w ww. okresie rozliczeniowym podatnik nie osiągnął przychodów lub osiągnięte przychody są niższe od kwoty zmniejszenia, podatnik jest obowiązany zwiększyć koszty uzyskania przychodów o kwotę, o którą nie zostały zmniejszone przychody.

Tak wynika z art. 12 ust. 3j-3k ustawy o PDOP i art. 14 ust. 1m-1n ustawy o PDOF.

Powyższych regulacji nie stosuje się m.in. do korekty dotyczącej przychodu związanego ze zobowiązaniem podatkowym, które uległo przedawnieniu.

Zwróćmy uwagę, że jeżeli korekta przychodu podatkowego następuje po zmianie formy opodatkowania na ryczałtowaną formę opodatkowania (np. na ryczałt ewidencjonowany), korekty przychodów podatkowych dokonuje się w ostatnim okresie rozliczeniowym przed

zmianą formy opodatkowania. Ponadto (na gruncie PIT), jeśli ww. korekta przychodu następuje m.in. po likwidacji pozarolniczej działalności gospodarczej, czy likwidacji działów specjalnych produkcji rolnej, korekty przychodów podatkowych dokonuje się w ostatnim okresie rozliczeniowym, odpowiednio przed likwidacją pozarolniczej działalności gospodarczej lub działów specjalnych produkcji rolnej (zob. art. 12 ust. 3m ustawy o PDOP i art. 14 ust. 1p ustawy o PDOF).

Powyższe regulacje odnoszą się wyłącznie do „bieżących” korekt przychodów (tj. spowodowanych innymi przyczynami niż błąd rachunkowy czy inna oczywista omyłka).

Ustawodawca nie odniósł się natomiast wprost do korekt przychodów spowodowanych właśnie ww. błędami, omyłkami. W praktyce przyjmuje się, że **w takim przypadku (tj. gdy korekta przychodów jest spowodowana błędem rachunkowym lub inną oczywistą omyłką), korekty przychodów podatkowych dokonuje się „wstecz”, tj. w rozliczeniu za okres, w którym wykazano pierwotnie korygowany przychód.** Tak też wynika np. z interpretacji indywidualnej Dyrektora KIS z 25 października 2024 r., nr 0111-KDIB1-2.4010.387.2024.3.MK, w której czytamy:

„(...) podatnicy dokonują korekty przychodów „na bieżąco”, tj. w okresie rozliczeniowym, w którym wystawią fakturę korygującą lub inny dokument potwierdzający przyczyny korekty. Korekta przychodów polega na zmniejszeniu lub zwiększeniu przychodów osiągniętych w okresie rozliczeniowym. Powyższe zasady korygowania przychodów mają zastosowanie tylko do tych przypadków, gdy korekta nie jest spowodowana błędem rachunkowym lub inną oczywistą omyłką. Natomiast w sytuacji, w której korekta spowodowana jest błędem rachunkowym lub inną oczywistą omyłką, ma miejsce korygowanie ze skutkiem „wstecz”. (...)”

Bieżąca korekta przychodu

Z bieżącą korektą przychodów, tj. taką, która nie jest spowodowana błędem/inną oczywistą omyłką mamy do czynienia wtedy, gdy korekta wynika z zaistnienia nowych okoliczności, tj. takich, które nie istniały jeszcze w momencie powstania przychodu. W praktyce może to być np. udzielony nabywcy rabat do sprzedanego towaru, zwrot towaru przez nabywcę (np. gdy klient zrezygnował z zakupu, czy towar okazał się wadliwy, a nabywca nie chce jego wymiany) itp. W tych okolicznościach podatnik (sprzedawca) dokonuje korekty przychodu w okresie rozliczeniowym, w którym wystawił fakturę korygującą (tu: ustrukturyzowaną).

Przykład:

Zalóżmy, że w marcu 2026 r. spółdzielnia (sprzedawca) wystawi fakturę korygującą z powodu udzielenia nabywcy rabatu do towarów sprzedanych w lutym br. Przychód z ty-

tułu sprzedaży tych towarów spółdzielnia wykazała w lutym br.

W tej sytuacji przyczyną wystawienia faktury korygującej nie będzie błąd rachunkowy ani inna oczywista omyłka, lecz nowa okoliczność. Spółdzielnia skoryguje więc przychód podatkowy za marzec br., tj. za okres rozliczeniowy, w którym wystawi fakturę korygującą.

„Wsteczna” korekta przychodu podatkowego

Podatnik będzie zobowiązany do „wstecznego” rozliczenia faktury korygującej (tu: ustrukturyzowanej), gdy - jak już wskazano - korekta ta jest skutkiem popełnionego przez podatnika błędu lub innej oczywistej omyłki. Taka sytuacja może wystąpić np., gdy podatnik na fakturze „pierwotnej” wykazał nieprawidłową cenę towaru/usługi, ilość towaru itd.

Przykład:

Przyjmijmy dane z poprzedniego przykładu z tą różnicą, że przyczyną wystawienia faktury korygującej była błędna cena na fakturze pierwotnej.

W tej sytuacji spółdzielnia skoryguje więc przychód podatkowy za luty br., tj. za okres rozliczeniowy, w którym wykazała przychód w nieprawidłowej wysokości.

Ewidencja księgowa faktur korygujących u sprzedawcy

Dla celów bilansowych rozliczenia faktur korygujących przychody dokonuje się z uwzględnieniem zasady memoriału (zawartej w art. 6 ust. 1 ustawy o rachunkowości). W myśl tej zasady, w księgach rachunkowych jednostki należy ująć wszystkie osiągnięte, przypadające na jej rzecz przychody i obciążające ją koszty związane z tymi przychodami dotyczące danego roku obrotowego, niezależnie od terminu ich zapłaty. Przez takie przychody rozumie się - zgodnie z art. 3 ust. 1 pkt 30a ww. ustawy - przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów, z uwzględnieniem dotacji, opustów, rabatów i innych zwiększeń lub zmniejszeń, bez VAT oraz innych podatków bezpośrednio związanych z obrotem.

Tak więc dla celów bilansowych faktury korygujące powinny korygować przychody generalnie w tym samym roku/okresie, w którym wykazano przychód, tj. którego korekta dotyczy. Nie ma przy tym znaczenia, z jakiej przyczyny jednostka wystawiła fakturę korygującą (tj. czy była to nowa okoliczność, czy błąd, omyłka itd.). Nie ma także znaczenia, czy jest to korekta „in minus” czy „in plus”.

Faktura korygująca dotycząca przychodu ze sprzedaży towarów, może zostać ujęta w księgach rachunkowych sprzedawcy zapisem:

- a) wartość netto korekty:
- **Wn/Ma konto 73-0** „Sprzedaż towarów”;
- b) korekta VAT należnego:
- **Wn/Ma konto 22-2** „Rozrachunki z urzędem skarbowym z tytułu VAT należnego”;

c) wartość brutto korekty:

- **Ma/Wn konto 20** „Rozrachunki z odbiorcami”.

Uzupełniając dodajmy, że do rozliczania korekt przychodów powstałych po sporządzeniu sprawozdania finansowego przed jego zatwierdzeniem lub po zatwierdzeniu obowiązują szczególne regulacje określone w art. 54 ustawy o rachunkowości. (J.S.)

DATA REJESTRACJI SAMOCHODU OSOBOWEGO A LIMIT AMORTYZACJI W 2026 R.

„(...) Czy rejestracja pojazdu przed 1 stycznia 2026 r. istotnie gwarantuje przedsiębiorcy możliwość rozliczenia go na starych zasadach (limit amortyzacji 150 tys. zł dla aut spalinowych), czy - wręcz przeciwnie - po 1 stycznia, bez względu na datę rejestracji pojazdu, sposób amortyzacji powinien opierać się na danych dotyczących emisji spalin wpisanych w CEPIKu w czasie pierwszej rejestracji ze „świadczenia zgodności” wydawanego przy zakupie nowego pojazdu ?

Mówiąc prościej, czy rejestracja auta spalinowego przed 1 stycznia rzeczywiście jest w stanie uchronić przedsiębiorcę przed rozliczaniem pojazdu spalinowego (emitującego powyżej 50 gramów CO₂/km) na nowych, mniej korzystnych (limity 100 tys. zł) dla przedsiębiorców zasadach?

(...) Zgodnie z art. 41 pkt 4 ustawy z 2 grudnia 2021 r. o zmianie ustawy o elektromobilności i paliwach alternatywnych oraz niektórych innych ustaw przepisy nowelizujące ustawy o podatkach dochodowych (od osób fizycznych - art. 3 i od osób prawnych - art. 4):

- art. 3 pkt 1 lit. a tiret pierwsze w zakresie lit. b oraz tiret drugie i lit. b, oraz
 - art. 4 pkt 1 lit. a tiret pierwsze w zakresie lit. b oraz tiret drugie i lit. b,
- wchodzą w życie 1 stycznia 2026 r.

Przepisy te niosą ze sobą obniżenie limitów w zaliczaniu do kosztów uzyskania przychodów kosztów użytkowania (w szczególności amortyzacji) pojazdów spalinowych emitujących więcej niż 50 g CO₂/km przebiegu. Równocześnie w art. 30 ww. ustawy zastrzeżono, że dotychczasowe (korzystniejsze) przepisy znajdują zastosowanie do pojazdów wprowadzonych do ewidencji środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych podatnika przed 1 stycznia 2026 r.

Sama rejestracja samochodu przed 1 stycznia 2026 r., bez wprowadzenia do ewidencji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, nie jest zdarzeniem uprawniającym podatnika do stosowania dotychczasowych przepisów. (J.S.)

WYNAGRODZENIE ZA OKRES ZWOLNIENIA Z OBOWIĄZKU ŚWIADCZENIA PRACY JAKO KOSZT UZYSKANIA PRZYCHODÓW

„(...) Spółka, jako pracodawca, rozwiązuje z pracownikami umowy o pracę na mocy porozumienia stron. Umowy rozwiązują się z dniem wskazanym w porozumieniu, nie później jednak niż gdyby umowa taka została rozwiązana na mocy wypowiedzenia przez którąkolwiek ze stron - tzn. najpóźniej w terminie 3 miesięcy. Strony mogą podjąć decyzję, iż pracownik w okresie do dnia ustania stosunku pracy będzie zwolniony z obowiązku świadczenia pracy. Wówczas informacja taka zamieszczana jest w porozumieniu o rozwiązaniu stosunku pracy albo w odrębnym dokumencie. Zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy podyktowane jest m.in. ochroną interesów pracodawcy, dostępem pracowników do informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa, czy okolicznościami towarzyszącymi rozwiązaniu stosunku pracy. Pracodawca podejmuje decyzję w tym przedmiocie sporadycznie, biorąc pod uwagę ogólnie liczbę przypadków rozwiązania umowy o pracę w tym trybie, rozpatrując każdorazowo zaistniałą sytuację z uwzględnieniem ogólnej dbałości o interesy pracodawcy oraz należytego zabezpieczenia praw i dóbr spółki. (...)

Czy w świetle art. 15 ust. 1 ustawy (...) o podatku dochodowym od osób prawnych (...) spółce, jako pracodawcy, przysługuje prawo do zaliczenia w koszty uzyskania przychodu wynagrodzenia wypłacanego lub pozostawionego do dyspozycji pracownika za okres do dnia rozwiązania stosunku pracy na mocy porozumienia stron, gdy pracownik jest w tym okresie zwolniony z obowiązku świadczenia pracy?

(...) Należy zauważyć, iż kosztami podatkowymi są m.in. tzw. „koszty pracownicze”. Koszty te obejmują przede wszystkim wynagrodzenia zasadnicze, wszelkiego rodzaju nagrody, premie i diety oraz wydatki związane z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych pracowników.

Co istotne, nie każde świadczenie na rzecz pracownika, które stanowi dla niego przychód, może być zaliczone do kosztów uzyskania przychodów pracodawcy. Pracodawca może bowiem zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów tylko te wydatki na rzecz pracowników, które pozostają w związku z prowadzoną przez niego działalnością gospodarczą i z uzyskiwanymi przez niego przychodami, a jednocześnie wydatki te nie mogą znajdować się w katalogu wydatków niestanowiących kosztów uzyskania przychodów, wymienionych w art. 16 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

Należy przy tym zaznaczyć, iż poniesione wydatki muszą być należycie udokumentowane.

(...) Na gruncie rozpatrywanej sprawy istotnym jest fakt, że zwalniając pracownika z obowiązku świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia pracodawca wypłaca

nadal wynagrodzenie, nawet za czas faktycznego niewykonywania pracy. Pracownik w okresie, w którym nie świadczy pracy, nie przyczynia się co prawda bezpośrednio do uzyskiwanych przez pracodawcę przychodów, jednak wynagrodzenie związane jest z zawartym stosunkiem prawnym umowy o pracę, z której wynika obowiązek pracodawcy do wypłaty tego wynagrodzenia. Jak wskazali Państwo we wniosku, wypłata wynagrodzenia w przypadku zwolnienia pracownika z obowiązku świadczenia pracy w okresie wypowiedzenia podyktowana jest troską o dobro firmy i ma na celu minimalizację kosztów związanych z ewentualnym procesem sądowym ze strony pracownika.

Należy wskazać, że zgodnie z art. 15 ust. 4g ustawy o CIT, należności z tytułów, o których mowa w art. 12 ust. 1 i 6 ustawy (...) o podatku dochodowym od osób fizycznych, oraz zasiłki pieniężne z ubezpieczenia społecznego wypłacane przez zakład pracy, z zastrzeżeniem ust. 4ga, stanowią koszty uzyskania przychodów w miesiącu, za który są należne, pod warunkiem że zostały wypłacone lub postawione do dyspozycji w terminie wynikającym z przepisów prawa pracy, umowy lub innego stosunku prawnego łączącego strony. W przypadku uchybienia temu terminowi do należności tych stosuje się art. 16 ust. 1 pkt 57.

Powyższe wynika z art. 16 ust. 1 pkt 57 ustawy o CIT: Nie uważa się za koszty uzyskania przychodów niewypłaconych, niedokonanych lub niepostawionych do dyspozycji wypłat, świadczeń oraz innych należności z tytułów określonych w art. 12 ust. 1 i 6, art. 13 pkt 2 i 4-9 oraz w art. 18 ustawy (...) o podatku dochodowym od osób fizycznych, świadczeń pieniężnych z tytułu odbywania praktyk absolwenckich, o których mowa w ustawie z dnia 17 lipca 2009 r. o praktykach absolwenckich, świadczeń pieniężnych z tytułu odbywania stażu uczniowskiego, o którym mowa w art. 121a ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. - Prawo oświatowe (...), a także zasiłków pieniężnych z ubezpieczenia społecznego wypłacanych przez zakład pracy, z zastrzeżeniem art. 15 ust. 4g.

Należy zatem stwierdzić, że przedmiotowe wydatki spółki na wynagrodzenia wypłacane w okresie wypowiedzenia umowy o pracę w sytuacji, gdy pracownik jest w tym okresie zwolniony z obowiązku świadczenia pracy, co do zasady, nie zostały wyłączone z kosztów na podstawie art. 16 ust. 1, a przywołane powyżej przepisy determinują moment zaliczenia wynagrodzenia do kosztów uzyskania przychodów.

Biorąc pod uwagę opisany we wniosku stan faktyczny i przywołane powyżej przepisy prawa należy zatem stwierdzić, że **wynagrodzenie wypłacone lub pozostawione do dyspozycji pracownika, za okres wypowiedzenia umowy o pracę, w sytuacji gdy pracownik jest w tym okresie zwolniony z obowiązku świadczenia pracy, można uznać za koszt uzyskania przychodu w myśl ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.** (J.S.)

WYDATKI WYNIKAJĄCE Z DOBROWOLNEGO POROZUMIENIA STRON MOGĄ STANOWIĆ KOSZT UZYSKANIA PRZYCHODU

Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z 30 lipca 2025 r., sygn. akt II FSK 1430/22.

„(...) Skarżąca spółka realizuje zbiorowe zaopatrzenie w wodę i odprowadzanie ścieków na terenie miasta P. oraz części obszaru aglomeracji (...). Akcjonariuszem spółki jest m.in. gmina M. (...) Z uwagi na fakt, że na terenie ujęcia i większości obszaru ochrony pośredniej brak jest naturalnej izolacji ujętych struktur wodonośnych, zabezpieczającej ujęcie przed przenikaniem zanieczyszczeń z powierzchni terenu, na wniosek skarżącej ustanowiono strefę ochronną ujęcia wody w rejonie M. (...)

Gminie M., jak i każdemu właścicielowi nieruchomości położonej na terenie ochrony pośredniej przysługiwało odszkodowanie od właściciela ujęcia wody za szkody poniesione w związku z wprowadzeniem zakazów, nakazów oraz ograniczeń w zakresie użytkowania gruntów. Stosowny wniosek o zwrot nakładów poniesionych na budowę nawierzchni utwardzonych wraz z infrastrukturą towarzyszącą (...) gmina złożyła jednak dopiero po upływie stosownego terminu.

W związku z przekroczeniem terminu spółka nie była zobowiązana do wypłaty odszkodowania gminie. Mimo to skarżąca zadeklarowała chęć rozmowy z gminą w celu ustalenia podstawy, zakresu i zasad ewentualnej odpowiedzialności spółki. Na mocy zawartego następnie porozumienia dopuszczono możliwość zwrotu wydatków gminom, w zakresie wskazanym w porozumieniu. Zwrot kosztów na podstawie porozumienia może nastąpić w stosunku do inwestycji zrealizowanych (odebranych) przed zawarciem porozumienia, jak i inwestycji, które dopiero będą realizowane w przyszłości, przy czym spółka nie dokonała jeszcze zwrotu żadnych wydatków na rzecz gmin. Wniosek o wydanie interpretacji indywidualnej dotyczy zatem zwrotu wydatków, który ma nastąpić w przyszłości. (...)

1. Czy wydatki, które spółka będzie ponosiła w formie zwrotu kosztów na rzecz gminy na podstawie porozumienia z tytułu ochrony ujęcia wody, będą stanowiły dla niej koszt uzyskania przychodów w rozumieniu art. 15 ust. 1 ustawy (...) o podatku dochodowym od osób prawnych (...)?
2. Czy wydatki, które spółka będzie ponosiła w formie zwrotu kosztów na rzecz gminy na podstawie porozumienia z tytułu ochrony ujęcia wody, będą stanowiły dla spółki koszty inne niż bezpośrednio związane z przychodami, potrącalne na podstawie art. 15 ust. 4d u.p.d.o.p. w dacie ich poniesienia?

(...) Naczelny Sąd Administracyjny zważył, co następuje.

(...) Stanowisko wyrażone w interpretacji indywidualnej opiera się w zasadzie na dwóch tezach. Po pierwsze, organ kwestionuje dwie z powyższych przesłanek, tj. związek wydatków z działalnością gospodarczą skarżącej oraz cel wydatku (w ocenie organu, nie istnieje związek pomiędzy wydatkami a przychodem skarżącej). Zaznaczyć przy tym należy, że podstawa ich zakwestionowania sprowadza się do tej samej kwestii. Argumentacja DKIS zmierza bowiem do wykazania, że wydatki, o które spółka zapytała we wniosku, mają związek z działalnością i przychodem innego podmiotu (gminy), co uniemożliwia ich prawnopodatkową kwalifikację jako kosztów uzyskania przychodów skarżącej. Po drugie, zważywszy na szczególny charakter spornych w sprawie wydatków, stanowiących w istocie postać odszkodowania, organ interpretacyjny podkreśla, że ich poniesienie przez spółkę jest konsekwencją porozumienia zawartego z gminą na zasadzie dobrowolności. Ze względu na przekroczenie przez gminę terminu do złożenia wniosku o odszkodowanie (o czym mowa wcześniej), spółka nie jest bowiem zobligowana do poniesienia kosztów związanych z ograniczeniami prawa własności, wprowadzonymi w rozporządzeniu, w związku z rozszerzeniem strefy ochronnej ujęcia wody - dlatego zwrot kosztów ma nastąpić w geście dobrej woli skarżącej.

Odnosząc się do argumentacji DKIS, Naczelny Sąd Administracyjny zauważa, że w okolicznościach rozpoznawanej sprawy jedynym elementem wywołującym w istocie spór co do zaliczenia opisanych wydatków do kosztów uzyskania przychodów jest złożenie przez gminę stosownego wniosku o odszkodowanie ze strony skarżącej po upływie terminu do jego złożenia. W przypadku terminowego złożenia wniosku, sporne wydatki stanowiłyby bowiem odszkodowanie, które co do zasady mogłoby zostać zaliczone w poczet kosztów uzyskania przychodów, z zastrzeżeniem art. 16 ust. 1 pkt 22 u.p.d.o.p. Nie można wprawdzie pominąć faktu, że w przypadku zachowania powyższego terminu inny byłby tytuł prawny do otrzymania zwrotu poniesionych kosztów, jednak charakter spornych wydatków nie uległ z tego powodu zmianie. Tym samym czynnik ten nie przekreśla możliwości zaliczenia ich do kosztów uzyskania przychodów. Odmienna ocena sytuacji zaistniałej w rozpoznawanej sprawie byłaby zatem nie tylko błędna w ujęciu prawnopodatkowym, lecz przede wszystkim stanowiłaby formę nieuzasadnionego ograniczenia prawa podatnika w sytuacji prawidłowego zachowania na gruncie stosunków cywilnoprawnych.

Odnosząc się już bezpośrednio do aspektu „dobrowolności” porozumienia zawartego przez spółkę z gminą, na którym koncentruje się znacząca część skargi kasacyjnej, należy stwierdzić, że argument ten jest na gruncie prawa podatkowego całkowicie chybiony. Przepis art. 15 ust. 1 u.p.d.o.p. nie przewiduje kryterium, według które-

go zaliczeniu do kosztów uzyskania przychodów należałyby wyłącznie wydatki ponoszone przez podatnika w związku ze zdarzeniami, jakie powodowałyby obowiązków, czy też konieczność ich poniesienia, co trafnie zauważył w zaskarżonym wyroku również sąd pierwszej instancji. (...)

Przenosząc powyższe rozważania na grunt rozpoznawanej sprawy zgodzić się należy z oceną przedstawioną w uzasadnieniu zaskarżonego wyroku, zgodnie z którą w kontekście podstawowego kryterium przewidzianego w art. 15 ust. 1 u.p.d.o.p., jakim jest kryterium celu poniesienia kosztu, podjęte przez spółkę działania, polegające na zwrocie gminie kosztów na podstawie porozumienia, mają na celu zabezpieczenie się przed negatywnymi konsekwencjami w postaci np. dodatkowych kosztów związanych z oczyszczaniem wody oraz w skrajnym przypadku brakiem możliwości eksploataowania ujęcia z uwagi na jego znaczne zanieczyszczenie. W kontekście złożoności i osobliwej dynamiki procesów gospodarczych sąd pierwszej instancji trafnie stwierdził, że przedsiębiorca w swoich działaniach uwzględniać musi konieczność zabezpieczenia się przed ryzykiem gospodarczym. W rezultacie konieczne, uzasadnione i racjonalne decyzje gospodarcze mające za cel osiągnięcie przychodów to także te decyzje, które prowadzą do zmniejszenia ryzyka gospodarczego. W związku z tym podatkowe kwalifikowanie określonych wydatków, tj. zwrotu kosztów na rzecz gminy na podstawie porozumienia, nie może nie uwzględniać powyższych kryteriów.

Tymczasem zaniechanie stosownych działań, w tym przypadku zawarcia przedmiotowego porozumienia i zwrotu na jego podstawie poniesionych przez gminę kosztów, mogłoby prowadzić do zagrożenia źródła przychodów skarżącej. W tym sensie **każde przedsięwzięcie zmierzające do zapobieżenia takiej sytuacji powinno być postrzegane jako prowadzące do zachowania bądź zabezpieczenia źródła przychodów, a związane z tym koszty uznane za koszty uzyskania przychodów w rozumieniu art. 15 ust. 1 u.p.d.o.p.** (podkreśl. red.). Nie można zatem zgodzić się z twierdzeniem, że podstawą poniesienia tego wydatku jest działalność innego podmiotu. Jak wynika ze stanu faktycznego sprawy, jest on związany z działalnością spółki polegającą na zaopatrzeniu w wodę mieszkańców. W konsekwencji **wydatki, które spółka będzie ponosiła w formie zwrotu kosztów na rzecz gminy na podstawie porozumienia z tytułu ochrony ujęcia wody, należy uznać za koszty uzyskania przychodów w rozumieniu art. 15 ust. 1 u.p.d.o.p.**

W związku z powyższym zarzut skargi kasacyjnej naruszenia art. 15 ust. 1 u.p.d.o.p. poprzez jego błędną wykładnię okazał się niezasadny. W konsekwencji powyższego rozstrzygnięcia nie mógł zostać uwzględniony również drugi zarzut materialnoprawny, tj. zarzut naru-

szania art. 15 ust. 4d u.p.d.o.p. W sprawie nie budzi bowiem wątpliwości, że sporne wydatki stanowią pośrednie koszty uzyskania przychodów, potrącalne w dacie ich poniesienia. (...)" (J.S.)

CZY ZAPOMOGA LOSOWA DLA PRACOWNIKA STANOWI KOSZT PODATKOWY?

(interpretacja indywidualna Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z 15 grudnia 2025 r., nr 0111-KDIB-1-1.4010.551.2025.2.BS)

„(...) W październiku 2025 r. spółka A przyznała pracownikowi jednorazową, bezzwrotną zapomogę losową przeznaczoną na leczenie i rehabilitację. Pracownik uległ wcześniej wypadkowi drogowemu, w wyniku którego stan zdrowia uniemożliwia podjęcie pracy. Po pobycie w szpitalu pracownik wymaga specjalistycznej rehabilitacji, a ta „na NFZ” możliwa będzie dopiero za kilka, kilkanaście miesięcy z uwagi na czas oczekiwania. Spółce bardzo zależy na szybkim powrocie pracownika do pracy (...), stąd decyzja o przyznaniu zapomogi, która pozwoli sfinansować zabiegi rehabilitacyjne poza NFZ. Zapomoga została wypłacona ze środków obrotowych spółki.

(...) Pracownik, któremu udzielono zapomogi, był bardzo wydajny i skuteczny w swoich działaniach, a wykonując powierzoną mu pracę przysparzał spółce dużych dochodów ze sprzedaży towarów.

(...) Czy przyznana zapomoga losowa stanowi koszt uzyskania przychodu w rozumieniu przepisu 15 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych ?

(...) Na podstawie art. 15 ust. 1 ustawy o CIT, podatnik ma możliwość odliczenia dla celów podatkowych wszelkich wydatków, pod tym warunkiem, że wykaże ich związek z prowadzoną działalnością gospodarczą, a ich poniesienie ma lub może mieć wpływ na wielkość osiągniętego przychodu. W świetle powyższego, aby wydatek poniesiony przez podatnika stanowił dla niego koszt uzyskania przychodu, muszą być spełnione następujące warunki:

- został poniesiony przez podatnika, tj. w ostatecznym rozrachunku musi on zostać pokryty z zasobów majątkowych podatnika (nie stanowią kosztu uzyskania przychodu podatnika wydatki, które zostały poniesione na działalność podatnika przez osoby inne niż podatnik),
- jest definitywny (rzeczywisty), tj. wartość poniesionego wydatku nie została podatnikowi w jakikolwiek sposób zwrócona,
- pozostaje w związku z prowadzoną przez podatnika działalnością gospodarczą,

- poniesiony został w celu uzyskania, zachowania lub zabezpieczenia źródła przychodów lub może mieć wpływ na wielkość osiągniętych przychodów,
- został właściwie udokumentowany,
- nie może znajdować się w grupie wydatków, których zgodnie z art. 16 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym, nie uważa się za koszty uzyskania przychodów.

Powyższe oznacza, że wszystkie poniesione wydatki, po wyłączeniu enumeratywnie wymienionych w przywołanym art. 16 ust. 1 ustawy o CIT, mogą stanowić koszt uzyskania przychodów, o ile pozostają w związku przyczynowo-skutkowym z osiągniętymi przychodami, w tym służą zachowaniu albo zabezpieczeniu funkcjonowania źródła przychodów.

(...) Odnosząc się do powyższego należy mieć na uwadze, że „celowy” wydatek to przede wszystkim ten, który racjonalnie przyczynia się do osiągnięcia przychodu, ewentualnie zachowania lub zabezpieczenia jego źródła. Działania takie muszą mieć zatem charakter pozytywny, wpływający na przychód podatkowy.

Za taki wydatek można uznać wydatek w postaci zapomogi na rehabilitację, przyznaną dla kluczowego dla Państwa pracownika. Wydatek ten został bowiem poniesiony przez Państwa w związku z prowadzoną działalnością w zakresie sprzedaży towarów, dokonywaną właśnie przez Państwa pracowników. Jak Państwo wskazaliście pracownik, któremu udzielono zapomogi, był bardzo wydajny i skuteczny w swoich działaniach, a wykonując powierzoną mu pracę przysparzał spółce dużych dochodów ze sprzedaży towarów. Zapomoga celowa udzielona była na pokrycie kosztów rehabilitacji pracownika w celu skrócenia okresu jego niezdolności do pracy po wypadku. Spółka liczy na szybszy powrót pracownika do wykonywania obowiązków, a tym samym przysparzania spółce wymiernych przychodów i zysków ze sprzedaży.

Mając powyższe na względzie uznać należy, że **wydatek w postaci zapomogi losowej ma związek przyczynowo-skutkowy z działaniami spółki, mającymi na celu osiągnięcie przychodu związanego ze sprzedażą towarów, spełniając tym samym warunek określony w art. 15 ust. 1 ustawy o CIT.**

Nie sposób również przypisać ww. wydatku do wyłączeń wymienionych w art. 16 ust. 1 ustawy o CIT. Jest to katalog, który enumeratywnie wylicza rodzaje wydatków, których nie zalicza się do kosztów uzyskania przychodów, a jak Państwo wskazaliście we wniosku, zapomoga poniesiona została ze środków obrotowych spółki, a nie z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, którego Państwo nie posiadacie.

Podsumowując, przyznana zapomoga losowa może stanowić dla Państwa koszt uzyskania przychodów zgodnie z art. 15 ust. 1 ustawy o CIT, o ile będziecie Państwo posiadali stosowne dowody potwierdzające zasadność poniesienia tego wydatku.

Związek przyczynowo-skutkowy:

Pracownik jako fundament przychodu

W orzecznictwie organów podatkowych coraz częściej pojawia się rozumienie „kosztu pracowniczego” jako inwestycji w ciągłość procesów gospodarczych. W analizowanym przypadku organ słusznie dostrzegł, że sfinansowanie rehabilitacji kluczowego specjalisty to działanie mające na celu minimalizację strat wynikających z jego nieobecności.

Z punktu widzenia strategii podatkowej, argumentacja Spółki oparta na „wydajności i skuteczności” pracownika jest strzałem w dziesiątkę. Podatnik wykazał bowiem, że brak zapomogi oznaczałby wielomiesięczną absencję osoby generującej wysokie dochody, co wprost uderzyłoby w wynik finansowy firmy. Tym samym zapomoga stała się narzędziem zabezpieczenia źródła przychodów, co w pełni wpisuje się w dyspozycję art. 15 ust. 1 ustawy o CIT.

Pułapka art. 16 ust. 1 pkt 45 ustawy o CIT

Należy jednak zachować czujność w kontekście źródeł finansowania. Gdyby Spółka posiadała Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (ZFŚS) i z niego wypłaciła zapomogę, kwota ta nie mogłaby zostać zaliczona do kosztów uzyskania przychodów (gdyż kosztem są same odpisy na ZFŚS). Wyłącznie finansowanie ze środków obrotowych pozwala na bezpośrednie ujęcie wydatku w rachunku podatkowym, pod warunkiem udowodnienia, że wydatek nie ma charakteru czysto osobistego obdarowania, lecz służy interesom pracodawcy.

Dokumentacja – fundament uznania kosztu

Dyrektor KIS w podsumowaniu zaznaczył, że prawo do ujęcia wydatku w kosztach przysługuje, „o ile podatnik będzie posiadał stosowne dowody”. W praktyce oznacza to konieczność zgromadzenia dokumentacji, która wytrzyma ewentualną kontrolę skarbową. W skład takiego dossier powinny wchodzić:

1. Wniosek pracownika wraz z opisem zdarzenia losowego (np. dokumentacja medyczna potwierdzająca wypadek).
2. Uzasadnienie biznesowe zarządu, wskazujące na rolę pracownika w strukturze firmy i przewidywane skutki jego długotrwałej nieobecności.
3. Potwierdzenie poniesienia kosztu (dowód przelewu).
4. Oświadczenie o braku refundacji – dla zachowania cechy definitywności wydatku, pracownik powinien oświadczyć, że koszty te nie zostały pokryte z ubezpieczenia lub innych źródeł.

Skutki po stronie pracownika (PIT)

Warto również wspomnieć o aspekcie podatku dochodowego od osób fizycznych. Zapomogi otrzymane w przypadku indywidualnych zdarzeń losowych, klęsk żywiołowych, długotrwałej choroby lub śmierci mogą korzystać ze zwolnienia z PIT na podstawie art. 21 ust.

1 pkt 26 ustawy o PIT. W 2026 roku warto monitorować limity kwotowe tych zwolnień, gdyż różnią się one w zależności od tego, czy zapomoga pochodzi z funduszy społecznych, czy ze środków obrotowych.

Nowoczesne podejście organów podatkowych pozwala na łączenie empatii wobec pracownika z optymalizacją podatkową firmy. Warunkiem sukcesu jest jednak odejście od narracji o „darowiźnie” na rzecz twardej argumentacji ekonomicznej opartej na interesie przedsiębiorstwa.

(J.S.)

TERMINY WYPŁATY WYNAGORDZENIA ZA PRACĘ ORAZ INNYCH ŚWIDCZEŃ

W prawie pracy funkcjonują różne terminy wypłaty wynagrodzeń i innych świadczeń pracowniczych. Ogólne ramy czasowe wypłaty większości świadczeń wynikają z przepisów ustawowych, w tym z Kodeksu pracy. Konkretnie terminy ustalane są przez pracodawców. Ostatnia nowelizacja Kodeksu pracy wprowadziła istotne zmiany w zakresie terminu wypłaty świadczenia, jakim jest ekwiwalent urlopowy.

Ogólne zasady wypłaty

W prawie pracy powszechnie przyjęta jest praktyka wypłacania wynagrodzenia za pracę w cyklu miesięcznym. Podstawą jej ukształtowania są regulacje ustawowe, m.in. art. 85 § 1 K.p. (Dz. U. z 2025 r. poz. 277 ze zm.), zgodnie z którym wypłaty wynagrodzenia za pracę dokonuje się co najmniej raz w miesiącu, w stałym i ustalonym z góry terminie. Pracodawca wypłaca wynagrodzenie w terminie określonym w regulaminie pracy lub w innych przepisach prawa pracy o charakterze organizacyjno-porządkowym (np. w układzie zbiorowym pracy). Jeżeli pracodawca nie ustalił regulaminu pracy, ma obowiązek poinformować pracownika m.in. o terminie i częstotliwości wypłaty wynagrodzenia w ramach informacji o warunkach zatrudnienia - nie później niż w ciągu 7 dni od dnia dopuszczenia pracownika do pracy (art. 29 § 3 pkt 1 lit. m K.p.).

Wynagrodzenie za pracę płatne raz w miesiącu wypłaca się z dołu, niezwłocznie po ustaleniu jego pełnej wysokości, nie później jednak niż w ciągu pierwszych 10 dni następnego miesiąca kalendarzowego (art. 85 § 2 K.p.). Określając termin wypłaty wynagrodzenia, trzeba ustalić konkretny dzień we wskazanych wyżej ramach czasowych. Jeżeli ustalony dzień wypłaty wynagrodzenia jest dniem wolnym od pracy, wynagrodzenie wypłaca się w dniu poprzedzającym (art. 85 § 3 K.p.).

Należy nadmienić, że wskazane terminy wypłaty wynagrodzeń nie dotyczą nauczycieli szkół publicznych, dla których te kwestie regulowane są odrębnie

przez Kartę Nauczyciela (wynagrodzenie miesięczne nauczycieli wypłacane jest z góry). Drugi wyjątek odnosi się do kierowców delegowanych w transporcie międzynarodowym, którzy na podstawie art. 26i ustawy o czasie pracy kierowców (Dz. U. z 2024 r. poz. 220 ze zm.), mogą mieć wypłacane wynagrodzenie w dwóch ratach, tj. do 10. (I rata) i do 21. (II rata) dnia następnego miesiąca kalendarzowego, w wysokości określonej w ww. przepisie.

Składniki wynagrodzenia przysługujące pracownikowi za okresy dłuższe niż miesiąc wypłaca się z dołu w terminach określonych w przepisach prawa pracy (art. 85 § 4 K.p.).

Dodatki nocne i za nadgodziny

Termin wypłaty dodatku za nadgodziny jest ściśle powiązany z terminem, w którym można ustalić fakt wystąpienia nadgodzin oraz określić ich rodzaj. W odniesieniu do nadgodzin z przekroczenia dobowego to zarówno normalne wynagrodzenie za nadgodziny dobowe, jak i dodatek za nie wypłacane są w terminie wypłaty za dany miesiąc. Natomiast dodatek za nadgodziny średniotygodniowe wypłacany jest dopiero w terminie wypłaty za ostatni miesiąc tego okresu rozliczeniowego, w którym miały miejsce nadgodziny średniotygodniowe.

Odprawy i inne świadczenia

Pracownikowi spełniającemu warunki uprawniające do renty z tytułu niezdolności do pracy lub emerytury, którego stosunek pracy ustał w związku z przejściem na rentę lub emeryturę, przysługuje odprawa w wysokości jednomiesięcznego wynagrodzenia (art. 921 K.p.).

W przypadku uzyskania prawa do emerytury warunkiem podstawowym i przeważnie jedynym jest osiągnięcie wieku emerytalnego, co pracodawca może stwierdzić bez konieczności przedłożenia decyzji ZUS. Z tego względu odprawa emerytalna związana z przejściem na emeryturę w wieku powszechnym powinna być wypłacona w ostatnim dniu zatrudnienia. Podobnie tzw. odprawa ekonomiczna, tj. przysługująca na podstawie ustawy o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników. Również ona powinna być wypłacona w dniu ustania stosunku pracy, w tym dniu bowiem pracownik nabywa do niej prawo (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 21 października 1999 r., sygn. akt I PKN 320/99).

Nieco inaczej jest przy odprawie rentowej. W tym przypadku, jeżeli do dnia rozwiązania umowy o pracę nie dojdzie do przyznania pracownikowi renty z tytułu niezdolności do pracy, pracodawca powinien wypłacić odprawę dopiero po tym fakcie.

Zmiana w zakresie ekwiwalentu

Do niedawna termin wypłaty ekwiwalentu za urlop był ściśle związany z dniem rozwiązania lub wygaśnię-

cia stosunku pracy. W tym zakresie zaszyły jednak zmiany przepisów pozwalające na wypłatę ekwiwalentu urlopowego w innym terminie.

Na mocy ustawy o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (Dz. U. z 2026 r. poz. 25) z dniem 27 stycznia 2026 r. znowelizowano m.in. art. 171 K.p. poprzez dodanie do niego § 4 i § 5, określających termin wypłaty ekwiwalentu za urlop. W myśl tych paragrafów pracodawca dokonuje wypłaty ekwiwalentu pieniężnego w terminie wypłaty wynagrodzenia ustalonym zgodnie z art. 85 K.p. (dopuszczającym wypłatę wynagrodzenia za dany miesiąc do 10. dnia następnego miesiąca). Tej nowej regulacji nie stosuje się jednak, jeżeli termin wypłaty wynagrodzenia ustalony zgodnie z art. 85 K.p. przypada przed dniem wygaśnięcia lub rozwiązania stosunku pracy. W takim przypadku wypłaty ekwiwalentu pieniężnego dokonuje się w terminie 10 dni od zakończenia zatrudnienia. Natomiast jeżeli termin ustalony w ten sposób przypada na dzień wolny od pracy, ekwiwalent wypłaca się w dniu poprzedzającym ten dzień.

Źródło: Gazeta Podatkowa nr 10 (2302)

TERMINY OBOWIĄZUJĄCE W KWIETNIU 2026 R.

07.04.2026 r.:

- wpłata podatku dochodowego w formie karty podatkowej za marzec 2026 r.
- wpłata zryczałtowanego podatku dochodowego pobranego w marcu 2026 r. od należności wypłaconych zagranicznej osobie prawnej z tytułów wymienionych w art. 7b ust. 1 pkt 3-6 (tu: wypłaconych na rzecz podmiotu mającego siedzibę lub zarząd na terytorium lub w kraju stosującym szkodliwą konkurencję podatkową), art. 21 ust. 1 i art. 22 ust. 1 ustawy o pdop
- wpłata zryczałtowanego podatku dochodowego pobranego w marcu 2026 r. od dochodów z dywidend oraz innych przychodów z tytułu udziału w zyskach osób prawnych, a podatnikom przekazanie informacji CIT-7
- wpłata przez spółkę przejmującą zryczałtowanego podatku od dochodu, o którym mowa w art. 7b ust. 1 pkt 1 lit. m) tiret pierwsze ustawy o pdop powstałego w marcu 2026 r.
- złożenie deklaracji o wysokości dochodu z niezrealizowanych zysków (PIT-NZ i PIT-NZS) za marzec 2026 r. oraz wpłata podatku należnego wynikającego z deklaracji
- złożenie deklaracji o wysokości dochodu z niezrealizowanych zysków CIT-NZ za marzec 2026 r. oraz wpłata podatku należnego wykazanego w tej deklaracji

- złożenie deklaracji VAT-14 o należnych kwotach podatku VAT w przypadku wewnątrzwspólnotowego nabycia paliw silnikowych za marzec 2026 r.

10.04.2026 r.:

- złożenie zgłoszenia INTRASTAT za marzec 2026 r.

15.04.2026 r.:

- wpłata podatku od nieruchomości i podatku leśnego za kwiecień 2026 r. - osoby prawne, jednostki organizacyjne oraz spółki nieposiadające osobowości prawnej
- wniesienie opłaty recyklingowej za torby foliowe, pobranej w I kwartale 2026 r.
- przekazanie do ZUS dokumentów rozliczeniowych oraz wpłata składek ZUS za marzec 2026 r. - płatnicy składek posiadający osobowość prawną
- wpłata do PPK

20.04.2026 r.:

- wpłata za marzec 2026 r. miesięcznej zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych i od osób prawnych
- wpłata za marzec 2026 r. pobranych zaliczek od przychodów ze stosunku pracy
- wpłata za marzec 2026 r. przez płatników, o których mowa w art. 41 ustawy o pdof, pobranych zaliczek na podatek dochodowy lub zryczałtowanego podatku dochodowego
- wpłata za marzec 2026 r. ryczału od przychodów ewidencjonowanych
- wpłata zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych i od osób prawnych za I kwartał 2026 r.
- wpłata ryczału od przychodów ewidencjonowanych za I kwartał 2026 r.
- wpłata przez spółkę dominującą reprezentującą podatkową grupę kapitałową zaliczki na podatek pobranej za marzec 2026 r.
- wpłata należnego zryczałtowanego podatku przez: podatnika wymienionego w art. 17 ust. 1 ustawy o pdop, jeżeli w marcu 2026 r. dochód z dywidendy oraz innych przychodów z tytułu udziału w zyskach osób prawnych wydatkował niezgodnie z przeznaczeniem określonym w oświadczeniu CIT-5; spółkę, która w marcu 2026 r. utraciła prawo do zwolnienia, o którym mowa w art. 22 ust. 4 ustawy o pdop
- wpłata przez spółkę nieruchomościową/przedstawiciela podatkowego spółki nieruchomościowej zaliczki na podatek za marzec 2026 r. od dochodu, o którym mowa w art. 41 ust. 4f lub ust. 4g ustawy o pdof i w art. 26aa ust. 1 lub ust. 2 ustawy o pdop oraz przesłanie podatnikowi informacji o wpłaconej zaliczce odpowiednio PIT-1SN i CIT-1SN
- wpłata za marzec 2026 r. podatku dochodowego od przychodu ze środka trwałego będącego budynkiem, o którym mowa w art. 24b ustawy o pdop i w art. 30g ustawy o pdof

- wpłata ryczału od dochodów spółek (tzw. estońskiego CIT) z tytułu: ukrytych zysków i wydatków niezwiązanych z działalnością gospodarczą - jeżeli w marcu 2026 r. dokonano wypłaty, wydatku lub wykonano świadczenie; zmiany wartości składników majątku - jeżeli do przejęcia, przekształcenia lub wniesienia wkładu niepieniężnego doszło w marcu 2026 r.
- wpłata podatku od świadczenia lub mienia z art. 24q ust. 1 ustawy o pdop, które fundacja rodzinna przekazała lub postawiła do dyspozycji w marcu 2026 r.
- przekazanie do ZUS dokumentów rozliczeniowych oraz wpłata składek ZUS za marzec 2026 r. - pozostali płatnicy składek (z wyłączeniem jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych oraz osób prawnych)
- wpłata na PFRON za marzec 2026 r.

27.04.2026 r.:

- wpłata podatku VAT za marzec 2026 r.
- wpłata podatku VAT za I kwartał 2026 r.
- złożenie deklaracji VAT-8, VAT-9M, VAT-12 za marzec 2026 r.
- przesłanie pliku JPK_V7M za marzec 2026 r.
- przesłanie pliku JPK_V7K za marzec 2026 r. (część ewidencyjna) oraz za I kwartał 2026 r. (część deklaracyjna)
- wpłata podatku akcyzowego za marzec 2026 r. oraz złożenie deklaracji dla podatku akcyzowego
- przesłanie informacji podsumowującej o dokonanych wewnątrzwspólnotowych transakcjach VAT-UE za marzec 2026 r.
- złożenie deklaracji VAT-13 przez przedstawiciela podatkowego za marzec 2026 r.
- rozliczenie podatku cukrowego należnego za marzec 2026 r.
- rozliczenie podatku od sprzedaży detalicznej PSD-1 za marzec 2026 r.
- przekazanie do PFRON dokumentów dotyczących dofinansowania do wynagrodzeń niepełnosprawnych pracowników za marzec 2026 r.

30.04.2026 r.:

- złożenie przez osoby fizyczne rocznego zeznania za 2025 r. (PIT-28, PIT-36, PIT-36L, PIT-37, PIT-38, PIT-39) oraz uiszczenie wynikającej z zeznania kwoty do zapłaty
- złożenie przez przedsiębiorstwo w spadku rocznego zeznania za 2025 r. (PIT-28S, PIT-36S, PIT-36LS) oraz uiszczenie wynikającej z zeznania kwoty do zapłaty
- złożenie oświadczenia o przekazaniu lub wycofaniu zgody na przekazanie 1,5% podatku należnego na rzecz organizacji pożytku publicznego za 2025 r. (PIT-OP) przez podatnika, który od organu rentowego otrzymał roczne obliczenie podatku PIT-40A, a poda-

tek w nim wykazany jest dla podatnika jego podatkiem należnym za ten rok

- złożenie informacji o kosztach uzyskania przychodów poniesionych na robotyzację w 2025 r. (PIT-RB i PIT-RBS)
- złożenie informacji o kosztach uzyskania przychodów poniesionych na działalność sportową, kulturalną oraz wspierającą szkolnictwo wyższe i naukę w 2025 r. (PIT-CSR i PIT-CSRS)
- złożenie informacji PIT-DZ przez podatnika, o której mowa w art. 21 ust. 46 pkt 1 ustawy o pdof, który w 2025 r. korzystał z ulgi dla rodzin 4+
- wpłata za 2025 r. ryczału, o którym mowa w rozdziale 6b ustawy o pdof, od przychodów zagranicznych osób, które przeniosły miejsce zamieszkania do Polski w 2025 r.
- przekazanie drogą elektroniczną Szefowi Krajowej Administracji Skarbowej sprawozdania finansowego za 2025 r. przez podatników podatku dochodowego od osób fizycznych (prowadzących księgi rachunkowe) obowiązanych do jego sporządzenia
- przekazanie urzędowi skarbowemu przez osoby fizyczne deklaracji o wysokości daniny solidarnościowej za 2025 r. (DSF-1) oraz zapłata daniny wynikającej z tej deklaracji
- złożenie do urzędu skarbowego oświadczenia o rezygnacji ze zwolnienia dla dotacji z budżetu państwa i budżetów jednostek samorządu terytorialnego, o którym mowa w art. 21 ust. 1 pkt 129 ustawy o pdof
- złożenie deklaracji dla rozliczenia podatku VAT w zakresie procedury importu VII-DO za marzec 2026 r.
- złożenie deklaracji dla rozliczania podatku VAT w zakresie procedury unijnej VIU-DO za I kwartał 2026 r.
- złożenie deklaracji dla rozliczenia podatku VAT w zakresie procedury nieunijnej VIN-DO za I kwartał 2026 r.
- udostępnienie KAS ewidencji o transgranicznych płatnościach za I kwartał 2026 r.
- przekazanie do PFRON przez osoby niepełnosprawne prowadzące działalność gospodarczą wniosku o refundację zapłaconych składek emerytalno-rentowych za luty 2026 r.
- złożenie do Ministra Rozwoju i Technologii sprawozdania o terminach zapłaty w transakcjach handlowych za 2025 r.

Wydawca:

Krajowy Związek Rewizyjny Spółdzielni
"Samopomoc Chłopska"
00-336 Warszawa, ul. Kopernika 30
tel. +48 22 826 43 53
e-mail: sekretariat@kzrs.pl
www.kzrs.pl

NIEDOCENIANE OBLICZE MARKETINGU

Poszukujemy nowych narzędzi i metod oddziaływania na rynek, sposobów efektywnego wpływania na klientów naszych sklepów. Miedzy innymi wykorzystujemy marketing sensoryczny, jako subtelne narzędzie aktywizacji sprzedaży.

Oddziałuje on na reakcje potencjalnych nabywców poprzez zmysły, czyli przy wykorzystaniu głównie zapachów (wytrawni specjaliści oferują ponad dwa tysiące kompozycji) oraz dźwięków - to już audio-marketing. Rozwiązania należące do marketingu sensorycznego mogą dotyczyć konkretnego sklepu, ich sieci lub wyróżnionych marek. Czy wiemy, że wybranym produktom nadaje się również specyficzny wizerunek zapachowy? Należy podkreślić, że pamięć nabywców, pozwalająca podświadomie powiązać zapach ze sklepem lub marką, wykazuje wyjątkową trwałość - między innymi ten aspekt przesądza o rosnącym zainteresowaniu wspomnianym nowatorskim rodzajem marketingu. Programy muzyczne wspomagające sprzedaż są bardzo zindywidualizowane, opracowywane pod kątem potrzeb danej firmy.

Zarówno muzyka, jak i zapachy, muszą być dobierane przy uwzględnieniu preferencji nabywców, przede wszystkim grup docelowych, czyli klientów najsilniej zainteresowanych określonymi produktami lub markami. Według specjalistów marketingu ten nurt oddziaływania rynkowego ma duże szanse na dynamiczny rozwój.

Czy przedstawione rozwiązania stosujemy - choćby w stopniu minimalnym - w naszych spółdzielniach? Nie wymagają one przecież dużych nakładów, a raczej właściwego zrozumienia celów promocji oraz sensownego zaplanowania.

To spostrzeżenia ogólne. Przejdźmy obecnie do kilku uwag szczegółowych, związanych z odniesieniami emocjonalnymi różnych barw oraz ich możliwym wykorzystaniem w działalności promocyjnej.



Czerwień jest przez prawie wszystkich kojarzona z miłością, namiętnością, porywem idei, łączy się z dynamizmem, żywotnością, ruchem. Kolor żółty wyraża radość, ożywienie, aczkolwiek jego odniesienie pejoratywne to również zdrada, niewierność, nielojalność. Zieleń jest oczywiście związana z przyrodą, nadzieją, świeżością, odradzaniem życia. Kolor niebieski uspokaja, wyraża zaufanie, roztropność, a nawet mądrość. Biel łączy się z czystością, szeroko pojmowaną niewinnością, odnosić ją można do prawości, uczciwości. Dla odmiany czerń wiąże się z żałobą, tajemnicą, sekretem, smutkiem, powagą, ale także nawet przesadną wytwornością oraz seksownością. Fiolet można łączyć ze stanem bogactwa oraz postawami godności, szlachetności, dobra.

W końcu kolor pomarańczowy działa pobudzająco, stanowi wyraz energii, natomiast róż odzwierciedla delikatność, czułość, kobiecość.

W trakcie konstruowania projektów marketingowych - odnoszących się do poszczególnych asortymentów czy całych grup towarowych, ale także do obrazu całej placówki handlowej - warto pamiętać o odpowiedniej kolorystyce, właściwym doborze barw, odcieni oraz ich eleganckim i sugestywnie oddziałującym połączeniu. Idealne rozwiązanie promocyjne powinno uwzględniać odpowiednio zharmonizowaną triadę: zapachy - dźwięki - barwy. Komfort zakupów rośnie wówczas zauważalnie, a odbiór placówki handlowej staje się zdecydowanie bardziej korzystny.

Przemysław Solecki

POROZUMIEWANIE SIĘ W ORGANIZACJI

Zajmowaliśmy się wcześniej jakże ważną problematyką komunikacji pozawerbalnej, podkreślając znaczenie postaw, gestów czy mimiki. Nie zapominajmy jednak o słowach, wypowiedziach, dysputach, które budują więź w przedsiębiorstwie - to całokształt relacji interpersonalnych.

Przybliżyliśmy kilka najważniejszych obszarów, na których powinna skupiać się uwaga menedżerów, starających się o zapewnienie właściwych kontaktów z personelem. **Komunikacja w spółdzielni powinna być podporządkowana strategii organizacji, wspierać ją, wyjaśniać, zwłaszcza w sytuacjach daleko idących zmian w przedsiębiorstwie lub w okolicznościach kryzysowych. W strategię firmy wpisane są oczywiście zwykłe działania, w których aspekt werbalny odgrywa również niepoślednią rolę.**

Kierownictwo firmy, zachowujące obojętność i milczenie wobec personelu, nieufające pracownikom, tworzące sztuczne bariery, będzie miało problemy z zapewnieniem lojalności i zaangażowania podwładnych. O tym, jak ważna dla przedsiębiorstwa jest komunikacja werbalna, mogą świadczyć opinie praktyków biznesu. Podkreślają oni potrzebę zachowania wiarygodności, nieupiększania, nieprzeinaczania rzeczywistości - **szczerść nie jest słabością, lecz siłą budującą spójność firmy!** To tak ważne, a jakże często lekceważone lub w ogóle eliminowane z kanonu zachowań kierowniczych. Gdy brak kompetentnego i wiarygodnego przekazu menedżerskiego, w przedsiębiorstwie wytwarzają się wtórne obiegi wiadomości, a personel nabiera dystansu do treści przekazywanych przez menedżerów. Przeczuwa, że we wszystkim tai się nieszczerść, wyrachowanie, a może nawet podstęp. Takie niewłaściwe postawy mają niestety skłonność do utrwalania się. Należy podkreślić, że **ważnym ogniwem procesu komunikacji w firmie pozostają kierownicy średniego szczebla.** To właśnie



oni nawiązują bezpośrednie relacje z personelem, jak również kontaktują się z kierownikami usytuowanymi na wyższych stopniach hierarchii organizacyjnej. Wspomniana grupa menedżerów narażona jest na wysokie oczekiwania ze strony podwładnych, a jednocześnie bywa często ograniczana przez swych zwierzchników w dostępie do pełnej i wiarygodnej informacji. Kierownicy średniego szczebla stają się wówczas jedynie pośrednikami przekazującymi decyzje ścisłego zwierzchnictwa, i to bez dogłębnego zrozumienia ich treści, a może nawet przy braku pełnej akceptacji.

Wielokrotnie sygnalizowaliśmy **ważną kwestię delegacji zadań.** To potrzeba odpowiedzi na następujące pytania: jak dobierać sprawy mogące być sprawnie wykonywane przez innych, jak wspomagać naszych podwładnych, jak nadzorować ten proces i ustrzec się przed niepowodzeniem, prowadzącym w konsekwencji do pełnego zaangażowania się menedżera w rozwiązywanie

wielu, często trywialnych zagadnień. Czy nie obserwujemy kierowników przepracowanych, na krawędzi wypalenia zawodowego, a jednocześnie z uporem podkreślających, że wszystko muszą mieć pod kontrolą? W opisywanych sytuacjach jakość komunikacji w firmie obniża się dramatycznie.

Jednym z najważniejszych narzędzi kształtowania relacji interpersonalnych pozostaje kwestia udzielania informacji zwrotnej. Daje ona jasny sygnał pracownikowi, co jest robione źle, w jaki sposób można dokonać zmian, ale również, co jest pozytywne, godne rozwijania i naśladowania. Wartościową informację otrzymuje także menedżer - co jest negatywnie oceniane przez personel, co wymaga analizy i ewentualnie zmiany. To obszar oceny trudnej, wymagającej, jednak w przypadku jej obiektywnego i profesjonalnego przeprowadzenia może nie tylko wpłynąć na zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji, ale również zbudować zaufanie, będące

podstawą dla ukształtowania zespołu pracowniczego złączonego więzią współdziałania i zaangażowania.

Trudno nie wspomnieć o **problemie skutecznego motywowania**, wyrażającego się przez przekazywanie personelowi komunikatów zachęcających, inspirujących, przy jednoczesnym rozpoznawaniu oczekiwań motywacyjnych ze strony pracowników. Należy podkreślić, że ten problem wiąże się z docenianiem całego zespołu pracowniczego oraz jego poszczególnych członków, gdy w praktyce ze strony menedżerów niejednokrotnie dają się odczuć utyskiwania lub przesadna krytyka. Z problemem wdrożenia właściwego systemu motywacyjnego wiąże się wyzwanie odnoszące się do **okresowej oceny pracowników**. To zagadnienie niezwyklej wagi, gdyż podsumowuje wszystko, co najistotniejsze: zachowania pozytywne i negatywne, sukcesy i porażki, ocenę zaangażowania, kreatywności, jak również możliwości rozwoju oso-

bowego. To czas głębokiej refleksji i określania najważniejszych wytycznych na przyszłość, także czas budowania autentycznej więzi w ramach personelu. Odpowiednia rozmowa - obiektywna, szczerza i ukierunkowana na rozwój - jest w takich sytuacjach absolutnie niezbędna.

Trudno nie pamiętać o **komunikacji towarzyszącej różnorodnym sytuacjom trudnym**, nawet bolesnym - o rozmowach upominających, dyscyplinujących, przy tym z założenia nacechowanych potrzebą zmiany złych postaw i zachowań. Kiedy, i w jaki sposób, powinna być podejmowana interwencja kierownicza, czy menedżer jest konsekwentny oraz odpowiednio dobiera metody, środki i narzędzia skutecznej komunikacji w sytuacjach trudnych i konfliktowych?

Kolejny problem - nie można zlekceważyć problemu utrzymywania dystansu, i przeciwnie, przekraczania granic interpersonalnych. To istotne zagadnienie, wiążące się z in-

gerencją w sferę indywidualną. Jest ona niekiedy uzasadniona, lecz dużo częściej bywa nadużywana - problem ten wiąże się z zachowaniem asertywności, empatią, jak również z utrzymywaniem wiarygodności oraz autorytetu kierownika.

Zawsze pamiętajmy o potrzebie świadomej oraz efektywnej komunikacji menedżerskiej. To ona wpływa na jakość funkcjonowania spółdzielni. Gdy jej zabraknie, na negatywne efekty ekonomiczne oraz społeczne nie trzeba będzie długo czekać, zaś kultura pracy przedsiębiorstwa będzie pogarszać się dramatycznie. Poszukujemy sposobów doskonalenia komunikacji w firmie, może będzie niezbędna rewizja postępowania menedżerskiego, ewentualnie podjęcie próby wyjaśnienia narosłych nieporozumień na linii kierownictwo - personel. Wspomniane działania, choć niełatwe, z pewnością przyniosą wieloaspektowe korzyści.

Przemysław Solecki

DEKALOG SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI MENEDŻERA

Właściwy przepływ informacji to krwiobieg każdej organizacji. Aby słowa budowały mosty powinniśmy wdrożyć do codziennej praktyki poniższe zasady:

- Słuchaj aktywnie: Komunikacja to proces dwustronny. Zanim odpowiesz, upewnij się, że w pełni zrozumiałeś intencje rozmówcy. Pytaj i parafrazuj.
- Bądź transparentny: W dobie zmian brak informacji rodzi lęk i plotki. Dziel się wiedzą tak szeroko, jak to możliwe, wyjaśniając kontekst podejmowanych decyzji.
- Doceniaj publicznie, koryguj na osobności: Informacja zwrotna o charakterze korygującym powinna być udzielana w cztery oczy, by zachować godność pra-

cownika i skupić się na rozwiązaniu problemu.

- Konkretyzuj oczekiwania: Unikaj ogólników. Precyzyjne określenie celów i terminów minimalizuje ryzyko nieporozumień i błędów w realizacji zadań.
- Dbaj o spójność przekazu: Twoje słowa muszą znajdować odzwierciedlenie w czynach. Autorytet buduje się na wiarygodności i konsekwencji w działaniu.
- Wybieraj odpowiedni kanał: Sprawy trudne i emocjonalne wymagają rozmowy twarzą w twarz. E-mail służy do przekazywania faktów, a nie do rozwiązywania konfliktów.
- Buduj kulturę otwartych drzwi: Zachęcaj pracowników do dzie-

lenia się pomysłami i zgłaszania obaw. Poczucie bycia wysłuchanym to najsilniejszy motywator.

- Unikaj żargonu: Mów językiem zrozumiałym dla odbiorcy. Nadmiar hermetycznych pojęć tworzy sztuczny dystans i bariery komunikacyjne.
- Panuj nad emocjami: Nawet w sytuacjach kryzysowych zachowuj spokój. Menedżer jest kompasem dla zespołu – Twoje opanowanie stabilizuje atmosferę w firmie.
- Pytaj o informację zwrotną dla siebie: Nie bój się pytać podwładnych, czy Twój sposób komunikacji jest dla nich jasny i pomocny. To najwyższy stopień dojrzałości lidera.

Stosowanie tych zasad w codziennej praktyce spółdzielczej nie tylko usprawni procesy zarządcze, ale pozwoli na stworzenie autentycznej wspólnoty celów i wartości. (red)

ROZMYŚLANIA SPÓŁDZIELCZE [34]

KOBIETY WSPIERAŁY SPÓŁDZIELNIE

Kobiety od prawie półtora wieku przyczyniały się do rozwoju ruchu spółdzielczego. Wprawdzie wśród założycieli pierwszych spółek, spółdzielni i kooperatyw w XIX w. nie było jeszcze pań, to jednak ruch spółdzielczy nie dyskryminował płci pięknej i słabej (czyli upośledzonej pod względem prawnym w poprzednich stuleciach).

Stowarzyszenie Sprawiedliwych Pionierów, które dało początek spółdzielczości spożywców, tworzyli w Rochdale w 1844 r. sami mężczyźni, ale wypracowane przez nich zasady, opublikowane jako statut stowarzyszenia dopiero w 1862 r., zakładały że wszyscy chętni będą przyjmowani do niego bez różnicy pochodzenia, narodowości, wyznania, przekonań politycznych i religijnych ...oraz płci (o czym zresztą nie wspominało, a działa się to w Wielkiej Brytanii, gdzie sufrażystki na przełomie XIX i XX w. długo musiały walczyć o prawa polityczne, nie mówiąc już o prawie do dysponowania własnym majątkiem). Dostęp do spółdzielni stał przed kobietami otworem, a wspomniany statut, traktowany jako wzorcowy, utrwalił zasadę tzw. otwartego członkostwa i umożliwił powstawanie podobnych stowarzyszeń spółdzielczych w wielu krajach.

O sukcesach dawnej spółdzielczości zadecydowało m. in. poparcie i udział kobiet w jej tworzeniu. Organizację koła zainteresowanych kooperacją podjęła się w 1883 r. pani Acland z Oxfordu. Gazeta spółdzielcza umożliwiła siedmiu współzałożycielkom Angielskiej Ligi Kooperatytek szerszy rozwój tej organizacji. Skromny był początek organizacji angielskich entuzjastek spółdzielczości, utworzonej przez kilka pań z klasy średniej, zainteresowanych zminimalizowaniem kosztów prowadzenia gospodarstwa domowego. Była to jedna z pierwszych organizacji kobiecych, powstała wcześniej aniżeli organizacje o charakterze politycznym, skupiające kobiety do walki o pełnię



praw obywatelskich. Dopiero w 1889 r. powstała w Londynie Liga Emancypacji Kobiet, a w 1897 r. Krajowa Federacja Sufrażystek. Utworzenie w 1903 r. Unii Kobiet z Ewelina Pankhurst na czele, organizacji powiązanej z Partią Pracy Społecznej i Politycznej, spowodowało rozszerzenie tego ruchu poza warstwę średnią.

Kooperacja kobieca znalazła chętnych do naśladowania i uznanie w wielu krajach, zarówno rolniczych jak i uprzemysłowionych. W 1921 r. na Kongresie Międzynarodowego Związku Spółdzielczego w Bazylei powstała Międzynarodowa Liga Kooperatystek. Upowszechniała ona i rozwijała doświadczenia angielskich spółdzielczyń na innych kontynentach, włączając kobiety w szerszą pracę dla swojego środowiska społecznego.

Pomimo żywego zainteresowania ruchem spółdzielczym na ziemiach polskich XIX/ XX w., pozostawał on przez długie dziesięciolecia domeną mężczyzn, chociaż dało

się już dostrzec angażowanie się kobiet w spółdzielcze działania (by wspomnieć w Galicji: Zofię Daszyńską – Golińską, Zofię Moraczewską, Henrykę z Habichtów Starzewską i Władysławę Habichtównę, w Wielkopolsce siostry Tułodzieckie oraz w Królestwie – Marię Dąbrowską, Marię Orsetti i Wandę Papiewską) nie podnoszono jeszcze przed odzyskaniem niepodległości hasła tworzenia własnej organizacji kobiecej w ruchu, który programowo nie stawiał żadnych ograniczeń formalnych działalności kobiet. Informacje o Angielskiej Lidze Kooperatystek i późniejszych podobnych organizacjach nie spotkały się jeszcze z chęcią naśladowania. Polski ruch spółdzielczy nie stał się jeszcze tak masowy i popularny, brakowało również wyrobionych społecznie kobiet, chętnych do podjęcia organizacyjnego ryzyka.

Tworzenie spółdzielczej polskiej organizacji kobiecej było procesem długotrwałym ze względu na warunki polityczne kraju pozbawionego

suwerenności politycznej, własnego państwa, powolnym i nierównomiernym rozwojem ruchu spółdzielczego oraz niewielkim jeszcze wyrobieniem społecznym kobiet, wkraczających dopiero w sferę publicznej działalności gospodarczej. Formalnie powstała ona dopiero w 52 lata później po swym angielskim pierwowzorze uczestnicząc w polskich warunkach w modernizacji stosunków gospodarczo – społecznych kraju. Utworzenie Ligi Kooperatystek w Polsce stało się możliwe dopiero jesienią 1935 r., w okresie przewycięzania wielkiego kryzysu gospodarczego, przy wsparciu „Społem” Związku Spółdzielni Spożywców RP. W wydatny sposób przyczyniła się do tego Maria Orsetti, (1880-1957) entuzjastka kooperacji, autorka m. in. broszury propagandowej *Kobieta*, której na imię miliony (1933). w której zwracała uwagę na rolę kobiet w unowocześnianiu gospodarstwa domowego w miastach i na wsi z pomocą spółdzielczości. Przed II wojną światową Liga skupiła ok. 3 tys. kobiet mieszkających w miastach, miasteczkach i nawet na wsi. Szeroko współpracowała ze Związkiem Pań Domu, Związkiem Pracy Obywatelskiej Kobiet, Kołami Gospodyń Wiejskich i wieloma organizacjami społecznymi charakterze demokratycznym. Polskie spółdzielczynie adaptowały zagraniczne wzory, tworzyły własne oryginalne rozwiązania dostosowane do lokalnych potrzeb i możliwości swych środowisk, starały się wprowadzać postęp cywilizacyjny do tysięcy gospodarstw domowych. Podjęły pionierską w polskich warunkach pracę edukacyjno-instruktażową.

Lata II wojny światowej przyniosły całkowitą dezorganizację życia gospodarczego i społecznego II Rzeczypospolitej. Zarówno na terenach wcielonych do III Rzeszy jak i ZSRS okupanci niszczyli całkowicie polską własność indywidualną i grupową. Wprawdzie okupacja hitlerowska w Generalnym Gubernatorstwie zachowała organizację pol-

skiej spółdzielczości w miastach i na wsi, to jednak włączyła ją w swoją gospodarkę wojenną, pozbawiając spółdzielczość działalności samorządowej i bardzo poważnie ograniczając prace oświatowo-kulturalne. Na przekór intencjom okupanta spółdzielczość zapisała piękne karty w walce o przetrwanie i wyzwolenie jako oparcie dla struktur Polskiego Państwa Podziemnego. Wszystkie organizacje społeczne z wyjątkiem RGO zostały przez okupanta rozwiązane, który nie pozwalał też na zakładanie nowych. Niemożliwe więc okazało się wznowienie działalności LKwP jako samodzielnej jednostki. Znalazła ona oparcie w strukturach Związku „Społem”, gdzie w ramach Wydziału Lustracyjnego utworzono autonomiczną Sekcję Kobięcą, która skupiła się na masowym szkoleniu kobiet instruktorek do pracy w terenie. W warunkach okupacyjnych udało się przeszkolić kilkadziesiąt tysięcy kobiet, łącząc z propagowaniem spółdzielczości i racjonalnego gospodarowania działalność patriotyczną, niepodległościową.

W okresie powojennym nie udało się rozwinąć działalności LKwP jako samodzielnej organizacji, pomimo próby ponownej rejestracji w 1947 r. Wkrótce, w latach 1947-1948 Związek „Społem” (na którym opierała się Liga) został poddany ostrej krytyce politycznej. Naśladownictwo wzorów angielskich zastąpiło przejmowanie wzorów Kraju Rad i postępujący centralizm i fasadowość działalności gospodarczo-społecznej. Uniwersalną i powszechną organizacją kobiecą stać się miała Społeczno – Obywatelska Liga Kobiet (później Liga Kobiet). W lipcu 1948 r. Centralny Związek Spółdzielczy zawarł porozumienie z Zarządem Głównym Ligi Kobiet, rozszerzone następnie uchwałą Zarządu CZS z dn. 11 października 1949 r. dotyczące zakresu i form współpracy w spółdzielczości. Jego celem było m. in. rozwijanie propagandy spółdzielczej wśród kobiet, aktywizacja zawodowa w spół-

dzielczości oraz staranie na rzecz odciążenie kobiet w prowadzeniu gospodarstwa domowego.

W powojennym półwieczu spółdzielczość „wtopiona” w gospodarkę planową, realizowała zadania kolejnych „narodowych planów gospodarczo – społecznych”. Na fali powolnej demokratyzacji życia kraju po śmierci Stalina obradował w Warszawie w dn. 20-21 maja 1956 r. Krajowy Zjazd Spółdzielczyń, w którym uczestniczyły 731 delegatki, reprezentujące już ok. 2 mln kobiet zrzeszonych i zatrudnionych w spółdzielczości. Jednak nie doszło wówczas do reaktywowania autonomicznej organizacji spółdzielczyń, zaledwie uchwalono nowy regulamin Wydziału Spółdzielczego Ligi Kobiet.

W Naczelnej Radzie Spółdzielczej, która zastąpiła w 1961 r. Centralny Związek Spółdzielczy, istniał do początku 1990 r. Wydział Kobiet – Spółdzielczyń. Pracowały w nim panie z nomenklaturowego wskazania.

Spółdzielczość w powojennej Polsce rozrosła się w ogromny sektor tzw. gospodarki uspołecznionej, realizując zadania narzucone przez państwo takie jak udział w kolektywizacji rolnictwa, ograniczaniu prywatnego rzemiosła i handlu, rozwijaniu budownictwa mieszkaniowego, masowej aktywizacji zawodowo – społecznej różnych kategorii ludności (zwłaszcza kobiet, młodocianych i osób niepełnosprawnych), tworzeniu nowych miejsc pracy i sieci rozmaitych usług bytowych. U schyłku PRL (w 1988 r.) działało ogółem 15326 różnych spółdzielni (8133 w środowisku wiejskim i 7103 w miastach i miasteczkach), zrzeszając ogółem 15,286 mln członków (odpowiednio 7,9 mln i 7,3 mln). W ostatnim roku PRL, dla którego mamy pełne dane statystyczne dotyczące spółdzielczości (z 1988 r.), była ona liczącym się pracodawcą, dawała zatrudnienie prawie 2 mln. osób, w tym ponad 1 mln. kobiet. W ostatniej dekadzie PRL aktywizacja zawodowa kobiet stała się masowa i przewyższała na-

wet średnią krajową. [oscylująca w granicach 52 – 53%].

Towarzyszyła jej rozwijana w skali masowej aktywizacja społeczna, organizowanie różnych kursów, pokazów, poradni, ośrodków pomocy i punktów usługowych, które miały ułatwić życie kobiecie pracującej (najczęściej na dwóch etatach – w miejscu pracy i w domu).

Pionierski trud przedwojennych kooperatystek nie poszedł na marne, jeśli spojrzeć na ogromny postęp cywilizacyjny, który dokonał się w skali masowej w powojennych dekadach w gospodarstwach domowych. Zmierzał on do ułatwienia prowadzenia gospodarstwa domowego, organizacji tzw. usług bytowych, upowszechniania zasad higieny oraz racjonalnego wychowywania dzieci i młodzieży. Spółdzielczość pełniła też istotne funkcje społeczno – kulturalne, w 1987 r. prowadziła ogółem 232 szkoły różnego typu, w których pobierało naukę ponad 41 tys. uczniów, utrzymywała nawet domy kultury, ponad 4,8 tys. klubów i świetlic wspomagała 2,8 tys. zespołów artystycznych i 2,6 tys. sportowych. Umożliwiała to uczestnictwo w kulturze i rekreację wielu tysiącom ludzi zwłaszcza z terenów wiejskich i środowisk małomiasteczkowych. Niebagatelne znaczenie społeczne miała także działalność 4557 Ośrodków Praktycznej Pani istniejących przy spółdzielniach spożywców i 4340 Ośrodków Nowoczesnej Gospodyni przy spółdzielniach „Samopomocy Chłopskiej”, zorientowanych na pomoc w prowadzeniu gospodarstwa domowego i zapewnienia tanio różnych usług bytowych. Wyrastały one z krzewionych przez kooperatystki idei w czasach międzywojnia i podczas wojny. W terenie pozostały przeszkolone instruktorki, zaangażowane w życie swych spółdzielni.

W długich już latach transformacji ustrojowo-gospodarczej odbudowa spółdzielczości jako autentycznego oddolnego ruchu gospodarczo – społecznego, w pełni dobrowol-



Fot. Narodowe Archiwum Cyfrowe

nego i opartego na kalkulacji ekonomicznych korzyści, okazała się procesem trudnym i powolnym, nad którym poważnie zaciążył dogmat liberalizmu gospodarczego i kryzys idei spółdzielczej. Wolnorynkowe przeobrażenia spółdzielczości, spowodowały znaczne skurczenie się szeregów spółdzielców (z 15 mln do ok. 5-6 mln), zmniejszenie spółdzielczego majątku, marginalizację roli pełnionej w gospodarce narodowej oraz możliwości szerszego oddziaływania w sferze ekonomicznej, społecznej i kulturalnej.

Demontaż powojennej spółdzielczości oznaczał trudną walkę o byt spółdzielni i spółdzielców, oznaczał także załamanie się systematycznej działalności na rzecz kobiet w miastach i na wsi. Tylko nieliczne spółdzielnie mogły sobie pozwolić na prowadzenie punktów Praktycznej Pani czy Ośrodków Nowoczesnej Gospodyni. Dla wielu kobiet okres transformacji oznaczał utratę pracy, eliminowanie z rynku pracy, zwłaszcza tych starszych i słabiej wykształconych. Wyzwolił zarazem energię i przedsiębiorczość wynikłą z „brania swoich spraw w swoje ręce”, w trosce o swój los i los rodziny. Niektóre kobiety zostały prezeskami spółdzielni, inne założyły i rozwinęły własne firmy, sprawdzały się jako menedżerki.

Spółdzielczość, zwłaszcza konsumencka, rozwijała się z udziałem

kobiet, była im bliska, nie stwarzała formalnych barier dla szerszej działalności, starała się pomagać w godzeniu obowiązków rodzinnych i zawodowych. Z biegiem czasu zmieniały się potrzeby gospodarczo-społeczne, pojawiały się nowe potrzeby i wyzwania. Wydaje się, że dziś najbardziej aktualne może być organizacja tanich zakupów towarów dobrej jakości oraz tworzenie miejsc pracy, umożliwienie zarobkowania. Przydatna mogą być spółdzielnie socjalne, tworzone przez same zainteresowane. Spółdzielnie takie, rozwijające się w miastach i na terenach wiejskich w krajach zaможnych i biednych, podejmują się różnej działalności usługowej (najczęściej opieki nad dziećmi, chorymi i ludźmi starszymi, prac księgowych, komputerowych, sprzątnięcia, cateringu posiłków, pielęgnacji terenów zielonych) i produkcyjnej. Lokalne potrzeby, umiejętności i inwencja samych zainteresowanych określać mogą skalę działalności nowej spółdzielni. Oparciem dla nich, obok władz samorządowych i ośrodków pomocy społecznej, mogą być także istniejące spółdzielnie (na przykład spożywców, mieszkaniowe, mleczarskie „GS „Sch”, RSP) oraz bankowość spółdzielcza. Potrzebna jest w tym celu także pro-spółdzielcza polityka państwa.

Zofia CHYRA-ROLICZ

NASZĄ MISJĄ JEST POMOC ORAZ UŁATWIANIE SPÓŁDZIELNIOM REALIZACJI ICH ZADAŃ STATUTOWYCH

Do zadań KZRS „SCh” należy:

- przeprowadzanie ustawowych lustracji Spółdzielni
- prowadzenie na rzecz Spółdzielni działalności instruktażowo-doradczej, szkoleniowej, wydawniczej
- reprezentowanie interesów zrzeszonych Spółdzielni wobec władz administracyjnych i samorządowych



W ramach odpłatnej działalności Związek świadczy usługi
konsultingowe na rzecz Spółdzielni
Zapraszamy do współpracy

00-336 Warszawa ul. Kopernika 30
tel. +48 (022) 826-41-26
www.kzrs.pl
sekretariat@kzrs.pl

Spółka MultaRes Sp. z o.o. została utworzona w 2021 r. przez Krajowy Związek Rewizyjny Spółdzielni „Samopomoc Chłopska” w Warszawie. Spółka to narzędzie w rękach Krajowego Związku służące do zarabiania pieniędzy w celu ich spółdzielczego redystrybuowania, z przeznaczeniem na rozwój „GS” marki.

Działamy w określonych branżach:

- Hotelarsko-gastronomiczna
- Usługi cateringowe
- Organizacja imprez okolicznościowych, eventów, szkoleń, konferencji
- Wynajem powierzchni

Dysponujemy:

- salą konferencyjną na 100 osób
- w pełni wyposażonymi salami szkoleniowymi
- pokojami z pełnym węzłem sanitarnym, zapleczem plenerowym z miejscami na ognisko i grilla
- znakomitą, świeżą i polską kartą menu

Dla spółdzielni przygotowaliśmy specjalne pakiety, zapraszamy do korzystania z naszych usług.



Idealna przestrzeń dla biznesu:

- Organizujemy niezapomniane przyjęcia okolicznościowe, bankiety, konferencję, spotkania oraz eventy branżowe.
- Naszą dodatkową działalnością jest sprzedaż domowych, smacznych obiadów na wynos, które zyskały niezwykłą popularność wśród lokalnych firm i mieszkańców.
- Atrakcyjne, konkurencyjne ceny oraz różnorodna oferta sprawiają, że jesteśmy w stanie sprostać wymaganiom naszych klientów. Stawiamy na wysoką jakość oferowanych usług, profesjonalizm pracowników.
- Zaledwie 15 min od centrum Warszawy, w otoczeniu Mazowieckiego Parku Krajobrazowego oraz w małej odległości od Południowej Obwodnicy Warszawy, dzięki czemu zapewniamy odpoczynek przed dalszą podróżą w ciszy, pośród zieleni z dala od miejskiego zgiełku.
- Cieszymy się zaufaniem wśród stałych i nowych klientów, którzy chętnie do nas wracają przy nadarzającej się okazji.

Stawiamy na rozwój i prężnie działamy na istniejącym rynku.