



## **Grundelemente eines Tax Compliance Management Systems**

Ein angemessenes Tax Compliance Management Systems (TCMS) basiert auf sieben – miteinander in Wechselwirkung stehenden – Grundelementen bzw. –prinzipien:

### **1. Tax Compliance (TC) -Kultur**

Ein TCMS kann nur dann verlässlich wirksam sein, wenn Grundeinstellungen und Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen durch die Verwaltungsspitze auf eine Kultur der Sorgfalt und Rechtstreue geprägt werden. Zentraler Ansatzpunkt für eine solche Prägung der Verwaltung ist eine regelmäßige Kommunikation von Tax Compliance-Themen auf Ebene der Verwaltungsspitze sowie durch die Verwaltungsspitze in die Stadtverwaltung hinein. Nur auf diese Weise kann die Bedeutung, die MitarbeiterInnen der Beachtung von steuerlichen Regeln beimessen, nachhaltig gesteigert werden. Ziel muss es sein, dass auf jeder Verwaltungsebene die Wahrnehmung vorherrscht, dass die Stadtspitze die Einhaltung der steuerlichen Regeln ein wichtiges Anliegen ist und alle MitarbeiterInnen aktiv dazu beitragen müssen. Entsprechendes gilt auch bei der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern außerhalb der Kommunalverwaltung. Ferner muss unmissverständlich klargestellt werden, dass Verstöße nicht geduldet und Zuwiderhandlungen (intern) sanktioniert werden. Wichtige Schritte zur TCMS-Einführung auf Grundlage eines konkreten Projektplans sowie der daran anknüpfende Erlass städtischer TC-Richtlinien.

### **2. TC-Ziele**

Die Zielbestimmung für das TCMS erfolgt durch die Verwaltungsspitze auf Grundlage der allgemeinen strategischen Ziele der Stadtverwaltung. Die Zielbestimmung bildet die wesentliche Grundlage für die sich anschließende Beurteilung von TC-Risiken. Bei der Festlegung der Ziele ist auf die Konsistenz der unterschiedlichen Ziele, die Verständlichkeit und Praktikabilität der Zielvorgaben, auf die Messbarkeit des Grades der Zielerreichung sowie auf eine Abstimmung der Zielvorgaben mit den verfügbaren Ressourcen zu achten.

### **3. TC-Organisation**

Die Verwaltungsspitze regelt die Rollen und Verantwortlichkeiten (Aufgaben) sowie die Ablauforganisation für die Einhaltung der steuerlichen Pflichten als integralen Bestandteil der Verwaltungsorganisation und stellt unter Berücksichtigung der Verhältnisse der städtischen Gesamtorganisation die für das TCMS notwendigen Ressourcen (insb. MitarbeiterInnen und EDV) zur Verfügung. Die Organisations- und Strukturentscheidungen müssen in klarer, eindeutiger, lückenloser und überschneidungsfreier Weise geregelt werden. Die Aufgabenverteilung muss sich in nachvollziehbarer Weise auf Delegationsentscheidungen bis hin zur Stadtspitze zurückführen lassen. Insbesondere die wahrzunehmenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen in organisatorischer, fachlicher und prozesstechnischer Hinsicht eindeutig, umfassend und widerspruchsfrei geregelt sein. Besonderes Augenmerk ist dabei auch auf die Schnittstellen zwischen Fachbereichen zu lenken. Für Schnittstellen müssen klare, überschneidungsfreie Verantwortlichkeiten (hinsichtlich der Hol- und Bringschuld) zugewiesen werden. Ferner sind Vertretungsregelungen zu implementieren.

### **4. TC-Risiken**

Unter Berücksichtigung der TC-Ziele sind sodann die Risiken für Regelverstöße zu erfassen. Hierzu muss ein für die jeweilige Verwaltungsorganisation angemessenes Verfahren zur systematischen Risikoerkennung und –beurteilung eingeführt werden. Die Risiken sind also zu identifizieren und (nach Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Folgen) in Risikoklassen einzuordnen.

## **5. TC-Programm**

Auf der Grundlage der Risiko-Beurteilung sind dann im nächsten Schritt Maßnahmen zu entwickeln und einzuführen, die den TC-Risiken entgegenwirken. Die Ergebnisse sind in systematischer Form zu dokumentieren. Das TC-Programm umfasst auch die bei entdeckten Regelverstößen zu ergreifenden Maßnahmen. Die Programm-Maßnahmen sollten präventive und detektierende Elemente aufweisen.

## **6. TC-Kommunikation**

Die jeweils betroffenen MitarbeiterInnen und erforderlichenfalls Dritte, die in die Erfüllung der steuerlichen Pflichten der Stadt eingebunden sind, müssen über das TC-Programm sowie die festgelegten Rollen und Verantwortlichkeiten kontinuierlich und planmäßig informiert werden. Das gilt auch für die Verhaltensregeln in Fällen, in denen es Hinweise auf mögliche oder festgestellte Regelverstöße gibt.

## **7. TC-Überwachung und Verbesserung**

Das TCMS ist zu überwachen und kontinuierlich zu verbessern. Voraussetzungen für die Überwachung ist eine geeignete Dokumentation des TCMS. Es sind Festlegungen zur Zuständigkeit für die TC-Überwachung zu treffen, Überwachungspläne zu erstellen und ausreichend erfahrende MitarbeiterInnen mit der Durchführung zu betrauen. Werden im Rahmen der Überwachung Regelverstöße festgestellt, sind diese zu berichten und zu sanktionieren. Darüber hinaus sind wirksame Maßnahmen in die Wege zu leiten, um die erkannten Mängel zu beseitigen und künftige Regelverstöße möglichst zu vermeiden.

Quellen:

- Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, „Tax Compliance Management System, Beratung zur Ausgestaltung“
- Handreichung des Bayerischen Städtetages, „Einführung eines innerbetrieblichen Kontrollsystems zur Erfüllung der steuerlichen Pflichten (Tax Compliance) in Städten und Gemeinden“
- Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V., Flyer „Tax Compliance in der Kommune praxisnah umsetzen“
- Deutscher Städtetag, Leitfaden des Deutschen Städtetages für den Aufbau eines Internen Kontrollsystems für Steuern „Tax Compliance in Kommunen“

## Aktionsfelder und Maßnahmen

