

Arbeitshandbuch

IMS-Handbuch

Handbuch für das integrierte Managementsystem



Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, e.V.
Lennéstraße 11
10785 Berlin

Version 2.00

01.12.2019

Berlin – Brüssel

Inhaltsverzeichnis

1	Anwendungsbereich	5
2	Satzung / Geschäftsordnung / Beitragsordnung	5
2.1	Satzung des VÖB	5
2.2	Geschäftsordnung für die Geschäftsstelle des VÖB	5
2.3	Beitragsordnung des VÖB	5
3	Begriffe	5
4	Verband	6
4.1	Der Verband und seine Interessenspartner	6
4.2	Die Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien (Interessenspartner)	6
4.3	Festlegen des Anwendungsbereichs des Managementsystems	6
4.4	Managementsystem und dessen Prozesse	6
5	Führung	7
5.1	Führung und Verpflichtung	7
5.1.1	Allgemeines	7
5.1.2	Mitgliederorientierung	7
5.2	Verbandspolitik	7
5.2.1	Entwicklung der Strategie	7
5.2.2	Bekanntmachung der Strategie	7
5.3	Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation	7
5.3.1	Grundsätzliche Kompetenzregelungen	7
6	Planung	9
6.1	Maßnahmen zum Umgang mit Chancen	9
6.2	Ziele und Planung zu deren Erreichung	9
6.2.1	Festlegung von Zielen	9
6.2.2	Erreichung der Ziele	9
6.3	Planung von Änderungen	9
7	Unterstützung	10
7.1	Ressourcen	10
7.1.1	Allgemeines - Ressourcenplanung und Ressourcenabrechnung	10
7.1.1.1	Ressourcenplanung des Verbandes	10
7.1.1.2	Ressourcenplanung der Geschäftsbereiche	10
7.1.1.3	Ressourcenverantwortung	10
7.1.1.4	Ressourcenabrechnung	10
7.1.2	Mitarbeiter	11

7.1.2.1	Ausgestaltung der Arbeit.....	11
7.1.2.2	Mitarbeitergewinnung	11
7.1.3	Infrastruktur	12
7.1.3.1	Büro- und Verbrauchsmaterial	12
7.1.3.2	Reisekosten.....	12
7.1.3.3	IT-Sicherheit	12
7.1.3.4	Notfälle und Alarmierung	12
7.1.4	Prozessumgebung und mobiles Arbeiten.....	12
7.1.5	Wissen der Organisation.....	12
7.2	Kompetenz, Schulung und Mitarbeiterorientierung.....	13
7.3	Bewusstsein	14
7.4	Kommunikation	14
7.4.1	Zuständigkeitsregelung für alle Pressekontakte des VÖB.....	14
7.5	Dokumentierte Information.....	15
8	Betrieb	16
8.1	Betriebliche Planung und Steuerung.....	16
8.1.1	Mitglieder des VÖB.....	16
8.1.2	Betreuung der Verbandsgremien	16
8.2	Anforderungen an Dienstleistungen	16
8.2.1	Kommunikation mit den Mitgliedern	16
8.3	Weiterentwicklung der Leistungen	16
8.4	Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen	17
8.4.1	Allgemeines	17
8.4.2	Art und Umfang der Steuerung	17
8.4.3	Informationen für externe Anbieter.....	17
8.5	Dienstleistungserbringung	17
8.5.1	Eigentum der Mitglieder sowie Dritter - Insiderregelungen	18
8.5.2	Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	19
8.5.3	Mitteilungen an Mitgliedsinstitute	19
8.5.4	Vorstandsinformation	19
8.5.5	Vorlagensystem für Sitzungen, Tagungen sowie Organe des VÖB.....	19
8.6	Freigabe von Arbeitsergebnissen.....	20
8.7	Steuerung nichtkonformer Prozessergebnisse – Umgang mit Fehlern	20
9	Bewertung der Leistung	21
9.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	21

9.1.1	Allgemeines	21
9.1.2	Mitgliederzufriedenheit	21
9.1.3	Analyse und Bewertung	21
9.2	Internes Audit	21
9.3	Managementbewertung / Rechenschaftsbericht	21
10	Verbesserung	22
10.1	Allgemeines	22
10.2	Umgang mit Fehlern	22
10.3	Fortlaufende Verbesserung	22

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir im Text auf die geschlechtsspezifische Angleichung verzichtet.

Änderungshistorie

Datum	Änderung	Verantwortlich
01.09.2019	Erstellung und Übernahme sowie Überarbeitung aus historischem Arbeitshandbuch	GFB
01.11.2019	Anpassung Security-Policy und IT Sicherheitsvorgaben, Kapitel 7.1.3.3	ZB
01.11.2019	Ergänzung Stellvertretung in Kapitel 7.2.	ZB
28.11.2019	Ergänzung Mentoringprogramm in Kapitel 7.1.2.2	SIO
28.11.2019	Urlaub und Urlaubsdatenbank Kapitel 7.1.2.1	ZB
28.11.2019	Ergänzung Titelstruktur 7.2	SIO
17.12.2019	Entfall der Mitarbeiterziele 6.2	GFB

1 Anwendungsbereich

Organisationsbezeichnung: Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands, VÖB, e.V.

Straße: Lennéstraße 11
PLZ, Ort: 10785 Berlin
Avenue de la Joyeuse Entrée 1 - 5
1040 Brüssel / BELGIEN

HGF: Iris Bethge-Krauß

IMS: Geschäftsbereich Förderbanken, Finanzierung und Verbandssteuerung (GFB) als beauftragte Einheit für das integrierte Managementsystem) und bestellter IMS-Beauftragter

Weitere Beauftragten sind im Beauftragten-Organigramm ersichtlich (F-5-301 Organigramm Beauftragte)

2 Satzung / Geschäftsordnung / Beitragsordnung

2.1 Satzung des VÖB

Die Satzung des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB) ist im Intranet über den Reiter Recht abrufbar:

VÖB-Satzung, Geschäftsordnung und Beitragsordnung

2.2 Geschäftsordnung für die Geschäftsstelle des VÖB

Die Geschäftsordnung für die Geschäftsstelle des VÖB ist im Intranet über den Reiter Recht abrufbar:

VÖB-Satzung, Geschäftsordnung und Beitragsordnung

2.3 Beitragsordnung des VÖB

Die Beitragsordnung des VÖB ist im Intranet über den Reiter Recht abrufbar:

VÖB-Satzung, Geschäftsordnung und Beitragsordnung

3 Begriffe

IMS: Integriertes Managementsystem

IMS-B: Beauftragter für das integrierte Managementsystem (i.A. GFB)

GBL: Geschäftsbereichsleiter (Mitglieder der Geschäftsleitung)

4 Verband

4.1 Der Verband und seine Interessenspartner

Zweck des Verbandes ist, die gemeinsamen Interessen seiner Mitglieder zu vertreten, sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen und den Austausch und die Zusammenarbeit untereinander zu fördern.

4.2 Die Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien (Interessenspartner)

Der VÖB arbeitet zur Erfüllung seiner Aufgaben mit internen wie auch externen interessierten Parteien (Interessenspartnern) zusammen (Kontext des Verbandes). Diese Parteien haben Interessen, die der VÖB wahrt. Zum Verständnis gibt es eine Liste (F-4-202 Interessierte Parteien), aus der die Interessenspartner und die damit verbundenen Interessen ersichtlich sind.

Der VÖB kann zur Aufgabenerfüllung Mitgliedschaften in Vereinen und Organisationen eingehen. Das Schließen sowie die Kündigung dieser Mitgliedschaften bedürfen der Zustimmung des Vorstandes. Die HGF oder die GBL informieren aktiv den IMS-Beauftragten über Änderungen.

[F-4-201 Mitgliedschaften des VÖB](#)

[F-4-202 Interessierte Parteien](#)

4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des Managementsystems

Das in diesem Handbuch beschriebene Managementsystem gilt für den gesamten VÖB an den Standorten Berlin und Brüssel.

4.4 Managementsystem und dessen Prozesse

Der VÖB hat ein Managementsystem eingeführt, hält dieses aufrecht und verbessert es kontinuierlich. Die Prozesse sind in gesonderten Beschreibungen geregelt.

Weitere dokumentierte Informationen wie Arbeitsanweisungen und Formulare unterstützen die Durchführung.

Alle vorhandenen dokumentierten Informationen sind in einer Liste der Dokumente, der sogenannten Übersicht IMS-Dokumente enthalten. Diese ist im Intranet verfügbar und wird durch den IMS-Beauftragten gepflegt.

[F-7-501 Übersicht IMS-Dokumente](#)

5 Führung

5.1 Führung und Verpflichtung

5.1.1 Allgemeines

Die HGF ist für die Wirksamkeit des Managementsystems gegenüber den Mitgliedsinstituten rechenschaftspflichtig. Die Strategie und die Verbandsziele richten sich nach dem Kontext des Verbandes. Die Strategie ist auf allen Ebenen kommuniziert und integriert. In den Prozessen sind die Anforderungen an den VÖB berücksichtigt und der prozessorientierte Ansatz wird eingehalten. Erforderliche Ressourcen sind auf allen Ebenen bereitgestellt. Es wird anhand der Ziele verifiziert, dass die dort geplanten Ergebnisse erreicht werden.

Der VÖB setzt Mitarbeiter ein, die ausgebildet und unterstützt werden, um zur Wirksamkeit des Managementsystems beizutragen. Die fortlaufende Verbesserung wird gefördert. Die Führungskräfte und deren Verantwortung sind durch verschiedenste mitgeltende Unterlagen kommuniziert.

5.1.2 Mitgliederorientierung

Durch die Mitwirkung an Gesetzgebungsprozessen und den Austausch mit den Mitgliedern über geplante Vorhaben unterstützt der VÖB die Mitglieder bei der Umsetzung der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen. Auch hierbei hat die wirkungsvolle Vertretung der Mitgliederinteressen für den VÖB hohe Priorität.

Um die Mitgliederzufriedenheit zu steigern, möchte sich der Verband als Dienstleister kontinuierlich verbessern und so auch auf die Reduktion von Opportunitäts- und direkten Kosten hinwirken.

5.2 Verbandspolitik

5.2.1 Entwicklung der Strategie

Für die Entwicklung der Strategie werden alle Mitgliedsunternehmen regelmäßig nach ihren Anforderungen an den Verband befragt. Aus den Antworten und den Erkenntnissen aus Gesprächen mit interessierten Parteien entwickelt die Geschäftsleitung eine Strategie. An dieser Strategie sowie am Kontext der Organisation orientieren sich die Verbandsziele, um eine kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistung für die Mitglieder zu erreichen.

5.2.2 Bekanntmachung der Strategie

Die Strategie ist dokumentiert und wird regelmäßig auf der Mitgliederversammlung bekannt gemacht und abgestimmt. Weiterhin wurde sie allen Mitarbeitern vermittelt und wird umgesetzt. Die Strategie wird den interessierten Parteien zur Verfügung gestellt.

5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse für relevante Rollen sind zugewiesen, intern kommuniziert und werden verstanden.

5.3.1 Grundsätzliche Kompetenzregelungen

Die grundsätzlichen Kompetenzen innerhalb des Verbandes sind in der Geschäftsordnung für die Geschäftsstelle und den HGF des VÖB geregelt. Diese werden durch die VDMI-Matrix ergänzt.

Übergreifende Kompetenzen innerhalb des VÖB sind in der VDMI-Matrix geregelt. Es existiert ferner eine Unterschriftenregelung, welche die Zeichnungsbefugnis im Einzelnen regelt. Für die laufende Pflege ist der IMS-Beauftragte verantwortlich.

Die Aufbauorganisation ist in Organigrammen beschrieben. Es existiert ferner eine Vertretungsmatrix für alle Mitarbeiter im Hause. Für Geschäftsbereichsleiter und Bereichsleiter sind Stellenbeschreibungen erstellt. Für die laufende Pflege und Neuerstellung ist die Stabsstelle SIO verantwortlich.

[A-5-301 VDMI-Matrix](#)

[F-5-301 Organigramm Beauftragte](#)

[F-5-320 Unterschriftenregelung](#)

[F-5-304 Vertretungsmatrix](#)

6 Planung

6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Chancen

Für den Verband ergeben sich aus dem laufenden Dialog mit Mitgliedsinstituten und Multiplikatoren Chancen, die in den Strategierunden besprochen werden und über die nachfolgenden Stellen, demzufolge die Personen, die mit der Umsetzung betraut sind, in das operative Verbandsgeschäft eingesteuert werden.

6.2 Ziele und Planung zu deren Erreichung

6.2.1 Festlegung von Zielen

Die HGF erarbeitet mit der Geschäftsleitung unter Beachtung der Strategie Verbandsziele. Ausgehend von den Verbandszielen werden für alle Ebenen des Verbandes Geschäftsbereichs- und Bereichsziele erarbeitet und vereinbart. Dadurch wird für den einzelnen Mitarbeiter transparent, wie er an der Realisierung der Strategie mitwirken und die Mitgliederzufriedenheit verbessern kann.

6.2.2 Erreichung der Ziele

Der Stand der Zielerreichung wird in regelmäßigen Abständen mit den Verantwortlichen überprüft. Für die Erreichung der Ziele werden die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt, die in Übereinstimmung mit der Budgetplanung stehen. Verantwortlichkeiten für die Einhaltung ergeben sich aus der VDMI-Matrix.

[F-6-201 Ziele](#)

6.3 Planung von Änderungen

Änderungen am Managementsystem werden systematisch geplant und durchgeführt. Dabei werden alle Prozesse und deren Wechselwirkungen beachtet.

7 Unterstützung

7.1 Ressourcen

7.1.1 Allgemeines - Ressourcenplanung und Ressourcenabrechnung

7.1.1.1 Ressourcenplanung des Verbandes

Die HGF ist gegenüber dem Vorstand und der Mitgliederversammlung für die Ressourcenplanung verantwortlich.

Die Ressourcenplanung für das jeweils nächste Geschäftsjahr ist dem Vorstand und der Mitgliederversammlung zur ordentlichen Mitgliederversammlung des laufenden Jahres zur Beschlussfassung vorzulegen. Dabei ist die Personalstruktur zwecks Bewertung der Personalkostenentwicklung darzustellen.

Der Zentralbereich Verwaltung und Finanzen (ZB) stellt regelmäßig, spätestens aber quartalsweise den Budgetverantwortlichen die laufende Auswertung der Einzelbudgets zur Verfügung.

Die GBL erhalten die Auswertungen für die ihnen zugeordneten Bereiche zusätzlich.

Die HGF und der Geschäftsbereich GFB erhalten eine Gesamtauswertung.

7.1.1.2 Ressourcenplanung der Geschäftsbereiche

Die Geschäftsbereiche planen einzelne Budgetpositionen. Des Weiteren hat jeder Geschäftsbereich die Möglichkeit, erforderliche Investitionen seines Geschäftsbereiches einzuplanen.

Die Geschäftsbereiche fragen in eigener Verantwortung Budgetpositionen und Investitionen der zugeordneten Bereiche ab.

Die Bereichsleiter sind angehalten, die einzelnen Budgetpositionen so detailliert wie möglich zu planen und die Detailplanungen der Budgetplanung als Anlage beizufügen.

Die HGF gibt die Budgetplanung zur Vorlage an den Vorstand frei.

7.1.1.3 Ressourcenverantwortung

Jeder Bereichsleiter ist für das Budget seines Bereichs verantwortlich. Weitergehende Regelungen finden sich in der VDMI-Matrix und der Geschäftsordnung.

Alle Ausgaben müssen im Rahmen der fachlichen Verantwortung dienstlich begründet sein. Die geltenden Kompetenzregelungen sind zu beachten.

Sobald erkennbar ist, dass Einzelbudgetpositionen des Geschäftsbereiches überschritten werden, ist eine Abstimmung mit dem Leiter des Zentralbereichs ZB erforderlich. Diesem obliegt es, sich mit der HGF abzustimmen.

Bei Überschreitung einer Einzelbudgetposition des Verbandes ist die Abstimmung des Leiters des Zentralbereichs ZB mit der HGF erforderlich.

Der Leiter des Zentralbereichs ZB ist für die laufende Überwachung der Budgetauslastung gegenüber der HGF verantwortlich.

7.1.1.4 Ressourcenabrechnung

Die Einhaltung der Budgetpositionen wird durch die monatliche Soll-/Ist-Kontrolle durch den Leiter des Zentralbereichs ZB überprüft. Die monatliche Budgetauswertung wird der HGF zur Kenntnisnahme vorgelegt und von diesem abgezeichnet.

Die Bereichsleiter erhalten monatlich eine Auswertung über ihr Einzelbudget sowie die Kostenstellenjournale, anhand derer die entstandenen Kosten nachvollzogen werden können.

Die Geschäftsbereiche müssen nach Erhalt ihrer Budgetabrechnung für das gesamte Geschäftsjahr eine Soll/Ist-Analyse für die Budgetpositionen durchführen und Unter- bzw. Überschreitungen von +/- 10 %, mindestens EUR 5.000,00, entsprechend erläutern.

Die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung hat zum Ziel, die Kosten verursachungsgerecht zu verteilen und eine Überprüfung der Budgeteinhaltung für die einzelnen Geschäftsbereiche zu ermöglichen. Detailregelungen sind in einer Anweisung beschrieben (A-7-103 Kostenstellenrechnung).

A-7-103 Kostenstellenrechnung

7.1.2 Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind das wichtigste Mittel zum Erfolg des Verbandes. Unter Einbeziehung aller Mitarbeiter des Verbandes wurden Werte entwickelt. Diese Werte werden gefördert und aufrechterhalten. Um die Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern, werden regelmäßig Mitarbeitergespräche durchgeführt. Zeitlich liegen diese nah bei der Vereinbarung der Ziele, siehe Kapitel 6.2. In regelmäßigen Abständen werden ferner Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, mit deren Hilfe weitere wesentliche Aspekte der Mitarbeiter- und Verbandsentwicklung ermittelt und in Folge umgesetzt werden.

Für die vorgenannten Punkte ist die Stabsstelle SIO verantwortlich.

Die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben ist für den VÖB selbstverständlicher Teil der werte- und leistungsorientierten Führungs- und Verbandskultur. Wir wollen unsere Beschäftigten an den VÖB binden und interessant für engagierte Bewerberinnen und Bewerber sein. Unsere bereits geschaffenen flexiblen Arbeitsbedingungen wollen wir weiter ausbauen und durch geeignete arbeitsorganisatorische Maßnahmen für möglichst viele Beschäftigten und Führungskräfte nutzbar machen. Im Vordergrund steht für uns dabei das Dienstleistungsversprechen der Bereiche bzw. Teams. Als Basis für Freiräume und eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung sehen wir Leistungsbereitschaft, Transparenz, gegenseitiges Vertrauen und Solidarität.

Die laufende Umsetzung und Begleitung des Verfahrens zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfolgt durch den Geschäftsbereich GFB.

7.1.2.1 Ausgestaltung der Arbeit

Die in den Stellenbeschreibungen und weiteren Dokumenten beschriebenen Aufgaben werden von den Mitarbeitern eigenverantwortlich wahrgenommen und selbstständig umgesetzt. Die Arbeitszeitgestaltung erfolgt gemäß der vertraglichen Vereinbarung und in Absprache mit dem Vorgesetzten. Hierbei sind die betrieblichen Regelungen der Betriebsvereinbarung zu berücksichtigen.

Urlaub wird eigenverantwortlich durch den Mitarbeiter mit Hilfe der Urlaubsdatenbank beantragt. Der Mitarbeiter bespricht seine Stellvertretung während des Urlaubs mit dem geplanten Stellvertreter, der sein Einverständnis digital erteilt. Im Anschluss erfolgt der Eintrag in die Urlaubsdatenbank und die Weiterleitung zur digitalen Freigabe durch den Vorgesetzten. Nur genehmigter Urlaub kann angetreten werden.

7.1.2.2 Mitarbeitergewinnung

Neueinstellungen werden gemäß den im Prozess Mitarbeitergewinnung beschriebenen Verfahren vorgenommen. Bei Arbeitsbeginn neuer Mitarbeiter gibt es einen Onboardingprozess sowie ein

sich anschließendes Mentoringprogramm, das mit Unterstützung von SIO wie auch einer erfahrenen Führungskraft aus einem anderen Bereich umgesetzt wird.

[P-5-305 Organisationsentwicklung Mitarbeitergespräch](#)

[F-5-302 Mitarbeitergespräch](#)

[F-5-318 Leitfaden Bewerbergespräche](#)

[A-5-319 Onboardingprozess für neue Mitarbeiter](#)

7.1.3 Infrastruktur

7.1.3.1 Büro- und Verbrauchsmaterial

Büro- und Verbrauchsmaterialien werden dezentral in den jeweiligen Geschäftsbereichen durch die Assistenten bestellt.

7.1.3.2 Reisekosten

Für geschäftlich erforderliche Reisen werden Kosten erstattet. Näheres zu den Reisekosten regelt die Reisekostenrichtlinie.

[A-7-101 Reisekostenrichtlinie](#)

7.1.3.3 IT-Sicherheit

Im Bereich der Informationstechnologie (IT) bestehen Regelungen, um die IT-Sicherheit zu gewährleisten. Diese sind durch alle Mitarbeiter verbindlich einzuhalten und betreffen die Sicherheitsstandards bei Arbeiten im Büro sowie bei mobilem Einsatz und im „mobile office“.

[A-7-104 IT-Security-Policy](#)

[A-7-103 IT Sicherheitsvorgaben](#)

7.1.3.4 Notfälle und Alarmierung

Erste-Hilfe-Fälle sind mittels Meldeblock zu dokumentieren, bei schwereren Vorfällen ist immer der Vorgesetzte zu informieren und dann dem festgelegten Meldeweg zu folgen.

Maßnahmen für den Notfall sind geplant und an geeigneten Stellen umgesetzt. Die Maßnahmen für das Verhalten im Notfall sind im Alarmplan definiert.

[A-6-101 Alarmplan](#)

7.1.4 Prozessumgebung und mobiles Arbeiten

Der VÖB stellt seinen Mitarbeitern sichere und ergonomisch ausgestattete Arbeitsplätze zur Verfügung. Die Anforderungen an den Arbeitsschutz werden erfüllt, Erste Hilfe und Brandschutz sind organisiert. Verantwortlich hierfür ist der Zentralbereich ZB.

Mobiles Arbeiten

Es ist den Mitarbeitern nach Absprache mit dem Vorgesetzten sowie dessen Freigabe gestattet, die Möglichkeit des mobilen Arbeitens zu nutzen. Hierzu besteht eine Betriebsvereinbarung.

[B-7-101 Betriebsvereinbarung mobiles Arbeiten](#)

7.1.5 Wissen der Organisation

Das Wissen des Verbandes ist verknüpft mit der langjährigen Erfahrung der Mitarbeiter in ihren Sachgebieten und wird durch regelmäßige Schulung gefördert.

Die Mitarbeiter treffen sich regelmäßig in Besprechungen unterschiedlicher Formate und tauschen ihre Erfahrungen aus. Dies ist wesentlicher Bestandteil des Erhalts und der Verteilung des Wissens.

Neue Mitarbeiter werden nach passender Qualifikation und Eignung für den bestehenden Bereich ausgewählt. Sie profitieren durch eine intensive Einarbeitungsphase von den Erfahrungen ihrer Kollegen. Um Wissensverluste zu vermeiden, sind für Schlüsseltätigkeiten in der Regel mehrere Mitarbeiter befähigt.

Der VÖB unterhält zum Erhalt und der Förderung des Wissens eine Bibliothek. Details hierzu sind in A-7-102 Bibliothek-Datenbank geregelt. Für die Bibliothek ist der Zentralbereich ZB verantwortlich.

[A-7-102 Bibliothek-Datenbank](#)

7.2 Kompetenz, Schulung und Mitarbeiterorientierung

Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter sind für die erfolgreiche Betreuung der Mitglieder des VÖB wichtige Faktoren. So werden in den Stellenbeschreibungen die notwendigen Aufgaben für die einzelnen Stellen definiert. Neben der Einstellung qualifizierter Mitarbeiter, garantiert ein umfangreiches Schulungsangebot (F-7-204 Schulungskatalog), dass alle Mitarbeiter die Chance auf kontinuierliche Verbesserung ihrer Kompetenzen und die Weiterentwicklung ihres Wissens erhalten. Der Schulungskatalog ist im Intranet verfügbar.

Stellvertretung

Zur Aufwertung der Abwesenheitsvertreter wurde der Titel der Stellvertreter/in eingeführt. Die HGF würdigt mit dieser Anpassung die Arbeit der Kolleginnen und Kollegen. Ziel ist es, dass die Stellvertreter/innen die Tätigkeit der Stelleninhaber ausführen können, wenn diese geplant oder ungeplant verhindert sind. Eine Übersicht ist aus F-5-304 Vertretungsmatrix ersichtlich.

Titelstruktur

Mit der neuen Titelstruktur des VÖB hat die Geschäftsleitung klar definierte Mindestanforderungen für die einzelnen Beförderungsstufen festgelegt. Neu eingeführt wurde dabei der Titel „Direktor/in“, der künftig unabhängig von der Übernahme einer Bereichsleitung verliehen wird.

Mitarbeitergesprächen

In den Mitarbeitergesprächen werden Schulungsbedarfe erfasst. Schulungen und die Teilnahme an Veranstaltungen werden als Weiterbildungsmaßnahmen im Schulungsplan (F-7-205 Schulungsplan) erfasst und die Qualität der Maßnahme wird nach der Schulung evaluiert (F-7-203 Weiterentwicklungsbewertung). Im jährlichen Mitarbeitergespräch wird auch bewertet, ob das neu erworbene Wissen zu einer Kompetenzerweiterung des Mitarbeiters geführt hat, welche durch eine erfolgreiche Umsetzung in die Praxis spürbar wird.

Um die Qualifikation aller Mitarbeiter aufrecht zu erhalten, ermitteln die Führungskräfte den Schulungsbedarf ihrer Mitarbeiter und stellen die Weiterbildung sicher.

[F-7-202 Investitionsantrag Weiterentwicklungsmaßnahmen](#)

[F-7-203 Weiterentwicklungsbewertung](#)

[F-7-204 Schulungskatalog](#)

[F-5-304 Vertretungsmatrix](#)

[A-7-205 A Mentoring-Programm VÖB - Kick-off Meeting.pdf](#)

[A-7-206 A Mentoringleitfaden - VÖB - SIO Dezember 2019 Teil A.pdf](#)

[A-7-207 A Mentoringleitfaden - VÖB - SIO Dezember 2019 Teil B.pdf](#)

[A-7-208 A Mentoringleitfaden - VÖB - SIO Dezember 2019 Teil C.pdf](#)

[A-7-209 A Titelstruktur.pdf](#)

7.3 Bewusstsein

Den Mitarbeitern ist ihr Beitrag zum Erfolg des VÖB und ihr Einfluss auf die Mitgliederzufriedenheit bewusst und wird den Mitarbeitern regelmäßig durch die Führungskräfte vermittelt. Die Mitarbeiter sind durch diverse Beteiligungsmaßnahmen an die Entwicklung der Strategie und des Managementsystems beteiligt. Alle relevanten Dokumente stehen im Intranet zur Verfügung.

7.4 Kommunikation

Die Kommunikationswege innerhalb des VÖB, insbesondere die Besprechungen, sind in einer Arbeitsanweisung beschrieben. Für die Protokollierung von Besprechungen stehen zwei Protokollvorlagen zur Verfügung.

Die Verwendung anderer, moderner Medien ist zulässig. Grundsätzlich entscheidet die Bereichsleitung über das zu verwendende Format und die Tiefe der Dokumentation.

Auch die Redaktion des Intranet ist in einer Arbeitsanweisung geregelt.

Die HGF informiert bei Bedarf in einer Videobotschaft über die aktuellen Themen des Verbandes, anstehende Termine sowie die Ergebnisse des Jour fixe der Bereichsleitungen sowie der Geschäftsbereichsleitungen. Ein Protokoll hierzu steht ferner im Intranet zur Verfügung. Darüber hinaus gibt es monatliche „Townhall-Meetings“, in denen die HGF, die Geschäftsleitung und die Referenten die aktuellen Themen vortragen und die Kommunikation unter allen Mitarbeiter gefördert wird.

In der Freitagsrunde werden aktuelle Themen gesammelt, die zur Information der Vorstände der Mitgliedsinstitute am darauf folgenden Montag dienen.

Die Kommunikation mit den interessierten Parteien und der Öffentlichkeit wird durch den Geschäftsbereich GFB verantwortet.

7.4.1 Zuständigkeitsregelung für alle Pressekontakte des VÖB

Die HGF hat folgende Zuständigkeitsregelung für alle Pressekontakte des VÖB getroffen:

Für alle Pressekontakte des VÖB, z. B. Pressegespräche, Pressemeldungen, Interviews, sonstige mündliche oder schriftliche Kontakte mit der Presse sowie die Herausgabe von Informationsmaterial, sind die Pressesprecher zuständig, die sich vorab mit der HGF oder dem GBL des Geschäftsbereiches GFB abstimmen. Bei Abwesenheit des Pressesprechers gelten die Vertretungsregelungen gemäß Vertretungsmatrix für die Abteilungsdirektoren/Referenten.

Diese Regelungen gelten für die Geschäftsstelle des VÖB in Berlin und für das Büro in Brüssel.

Alle mündlichen oder schriftlichen Pressekontakte laufen über die Pressesprecher. Diese können Pressekontakte, insbesondere fachliche Anfragen aus der Zuständigkeit der Bereiche, an die einzelnen Bereichsleiter oder Direktoren/Abteilungsdirektoren/Referenten delegieren.

Anfragen oder Interviews, die unmittelbar an die Bereiche herangetragen werden, müssen zunächst mit einem Pressesprecher besprochen werden.

7.5 Dokumentierte Information

Für die Erstellung von Dokumenten zu diesem IMS-Handbuch sind die Bereiche verantwortlich, die im jeweiligen Dokument in der Fußzeile aufgeführt sind. Für deren Veröffentlichung und Aktualisierung ist der IMS-Beauftragte verantwortlich.

Das Formular „Legende Prozesse“ erklärt den Aufbau und die Didaktik von Prozessen, die zu diesem IMS-Handbuch mitgelten.

[F-7-501 Übersicht IMS-Dokumente](#)

[F-7-502 Legende Prozesse](#)

8 Betrieb

8.1 Betriebliche Planung und Steuerung

8.1.1 Mitglieder des VÖB

Die Mitglieder des Verbandes werden u. a. fachlich im Rahmen der Gremienarbeit durch die einzelnen Geschäftsbereiche betreut. Des Weiteren ist der Geschäftsbereich GFB für die allgemeine Mitglieder-/ Gremienbetreuung zuständig.

Gibt es eine Veränderung der Mitgliederstruktur durch Zu- und Abgänge, Fusionen und Aufspaltungen oder im Mitgliedsstatus, muss der Leiter des Zentralbereichs ZB zeitnah durch den Geschäftsbereich GFB davon in Kenntnis gesetzt werden.

Für die Abwicklung der Beitragserhebung ist der Leiter des Zentralbereichs ZB verantwortlich.

8.1.2 Betreuung der Verbandsgremien

- Die jeweiligen fachlichen Zuständigkeiten ergeben sich aus dem Organigramm.
- Der jeweils betreuende Bereichsleiter, Direktor/Abteilungsleiter oder Referent ist für die sachgerechte Vor- und Nachbereitung der Sitzungen verantwortlich.
- Für die ordnungsgemäße Vor- und Nachbereitung der Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen ist der Geschäftsbereich GFB zuständig.

8.2 Anforderungen an Dienstleistungen

8.2.1 Kommunikation mit den Mitgliedern

Die Kommunikation mit den Mitgliedern erfolgt einerseits im persönlichen Kontakt. Andererseits gibt es definierte Informationsschreiben, z. B. Mitteilungen an Mitgliedsinstitute und Vorstandsinformationen.

8.3 Weiterentwicklung der Leistungen

Die Bedeutung der Projektarbeit im Allgemeinen nimmt zu, der Wunsch nach Teamarbeit wird von immer mehr Mitarbeitern geäußert. Deshalb wurde ein professionelles Projektmanagement im VÖB entwickelt. Neben einem strukturierten Ablauf von Projekten soll dieses auch zur Stärkung der Mitarbeiterbindung und der Attraktivität des VÖB beitragen. Ziel ist weiterhin die Schaffung klar definierter Verantwortlichkeiten in einem Projekt und die Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

Verantwortliche Projektkoordinatoren für das Thema Projektmanagement sind SGV und SIO. Zur Projektorganisation bestehen weitere Arbeitshilfen, die im Intranet verfügbar sind.

[A-8-301 Projektmanagement](#)
[F-8-301 Projektmanagement-Leitfaden](#)
[F-8-302 Projektantrag](#)
[F-8-303 Projekt-Strukturplan](#)
[F-8-304 Projektmanagement-Abschlussbericht](#)

8.4 Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen

8.4.1 Allgemeines

Grundsätzlich werden Arbeitsmaterialien und Dienstleistungen beschafft. Serviceleistungen für die Geschäftsstelle werden auch von VÖB-Service bezogen.

Investitionen, die das Gebäude oder Teile hiervon betreffen, werden ausschließlich über die HGF mit Unterstützung des Geschäftsbereiches GFB sowie des Zentralbereiches ZB gesteuert und beschafft.

8.4.2 Art und Umfang der Steuerung

Wesentliche Aspekte der Prüfung externer Dienstleistungen und Arbeitsmaterialien sind in der Arbeitsanweisung Rechnungsprüfung geregelt.

[A-8-401 Rechnungsprüfung](#)

8.4.3 Informationen für externe Anbieter

Leistungsverrechnung mit den VÖB-Gesellschaften

Zu den VÖB-Gesellschaften zählen folgende Gesellschaften:

Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands e.V. (ESF) und die Entschädigungseinrichtung des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands GmbH (EdÖ).

Die einzelnen Verfahrensweisen für bestehende Leistungsverrechnungen mit den VÖB-Gesellschaften sind in den jeweiligen Geschäftsbesorgungsverträgen geregelt.

Bei zusätzlichen/neuen Dienstleistungen ist zu prüfen, ob eine Einbeziehung der VÖB-Gesellschaften sinnvoll ist.

Beim Tätigwerden von Mitarbeitern des VÖB für die Gesellschaften ist die vorherige Zustimmung des zuständigen GBL und beim Tätigwerden von GBL die der HGF erforderlich. Die Zustimmung ist zusammen mit der Leistungsabrechnung an die Finanzbuchhaltung weiterzuleiten.

Der tätig gewordene Mitarbeiter übergibt der Finanzbuchhaltung am Ende eines jeden Monats, spätestens bis zum 5. des Folgemonats, eine Aufstellung über die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden mit Angabe der genauen Leistungsbezeichnung.

Für die Inanspruchnahme von Personal- und Sachleistungen der Gesellschaften gelten die Kompetenzregelungen im Rahmen des genehmigten Einzelbudgets.

8.5 Dienstleistungserbringung

Der VÖB gliedert sich in unterschiedliche Bereiche. Der Geschäftsbereich Recht, Regulierung und Bankensteuerung thematisiert Spezial- und Grundsatzfragen der Kapitalmärkte, des Zahlungsverkehrs und der Bankenaufsicht und -regulierung sowie Fragen des Risikomanagements und des Verbraucherschutzes. Der Geschäftsbereich Politik, Europa und internationale Beziehungen ist der Ansprechpartner für europäische Themen in Brüssel.

Die interne Verwaltung wie auch die interne Organisations- und Personalentwicklung erfolgt im Zentralbereich ZB. Die Kommunikation nach außen, die Pressearbeit und die Strategie des Verbandes sowie die Vorstands- und Mitgliederbetreuung werden vom Geschäftsbereich GF verantwortet. Hier findet auch die Betreuung für den Wirtschaftsbeirat des Verbandes statt.

Die Kernaufgaben des Verbandes ergeben sich aus den Bereichen der Interessensvertretung, wobei die Abstimmung mit den Mitgliedern im Vordergrund steht. Dabei werden Positionen priorisiert, laufend Ansprechpartner verifiziert und vorausschauend geprüft, welche Positionen wann bei Aufsicht, Politik und Medien Erfolg haben können.

Darüber hinaus suchen wir das Gespräch mit den Menschen im gesamten Bankenumfeld, bieten eine Plattform für den Erfahrungsaustausch mit den Mitgliedern und verfolgen aktuelle Marktentwicklungen und politische Entwicklungen.

Ein wesentlicher Teil der laufenden Arbeit des VÖB ist die Gremienarbeit für die Mitgliedsinstitute. Einen beispielhaften Überblick und vertiefenden Einblick hierzu liefert die Handreichung Gremienarbeit.

Alle Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlich und entscheiden, in welcher Form sie ihre direkten Vorgesetzten über Arbeitsaufträge und Stände informieren. Wir erwarten, dass in der täglichen Zusammenarbeit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierarchieunabhängig aufeinander zugehen.

Prinzip ist hierbei u. a. die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Interesse des Verbandes zu stärken. Dies bedeutet:

- Alle Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlich und entscheiden selbst, wie sie ihre direkten Vorgesetzten über Arbeitsaufträge informieren. Die Zusammenarbeit in der täglichen Praxis erfolgt unabhängig von Hierarchieebenen.
- Feedback ist auf allen Ebenen und in jede Richtung erwünscht. Dabei darf Feedback keine negativen Auswirkungen für den Feedbackgeber haben. Schulungen zur Feedbackkultur wurden durchgeführt.
- Gremienschreiben können auch gemeinsam von einem Direktor/Abteilungsdirektor und einem Referenten im Rahmen ihrer Zuständigkeit unterzeichnet werden. Der direkte Vorgesetzte ist unmittelbar über den Inhalt zu informieren.

A-8-501 Gremienarbeit

8.5.1 Eigentum der Mitglieder sowie Dritter - Insiderregelungen

Insiderregelungen - Verbot von Insidergeschäften

Angesichts der mit der Tätigkeit beim VÖB für jeden Mitarbeiter verbundenen Möglichkeit zum Erhalt von öffentlich nicht zugänglichen Informationen wird auf das Verbot von Insidergeschäften besonders hingewiesen.

Es ist aufgrund gesetzlicher Bestimmungen verboten,

- unter Verwendung einer Insiderinformation Insiderpapiere für eigene oder fremde Rechnung oder für einen anderen zu erwerben oder zu veräußern,
- einem anderen eine Insiderinformation unbefugt mitzuteilen oder zugänglich zu machen,
- einem anderen auf der Grundlage einer Insiderinformation den Erwerb oder die Veräußerung von Insiderpapieren zu empfehlen oder einen anderen auf sonstige Weise dazu zu verleiten.

Insiderpapiere sind alle Wertpapiere und sonstigen Finanzinstrumente, die an einer inländischen Börse gehandelt werden oder die in einem Mitgliedsstaat der EU oder des EWR zum Handel auf einem organisierten Markt zugelassen sind. Ausreichend kann sein, dass der Handel in Zukunft aufgenommen wird.

Insiderpapiere sind auch Finanzinstrumente, die zwar selbst weder an einer inländischen Börse gehandelt noch an einem organisierten Markt innerhalb der EU oder des EWR zugelassen sind, deren Preis aber von einem gehandelten bzw. zugelassenem Finanzinstrument abhängt (z. B. Derivate, Optionen, Futures).

Eine Insiderinformation ist eine konkrete Information über nicht öffentlich bekannte Umstände, die sich auf einen oder mehrere Emittenten von Insiderpapieren oder auf die Insiderpapiere selbst bezieht und die geeignet ist, im Falle ihres öffentlichen Bekanntwerdens den Börsen- oder Marktpreis der Insiderpapiere erheblich zu beeinflussen.

Insidergeschäfte stellen eine Ordnungswidrigkeit bzw. eine Straftat dar; in bestimmten, gesetzlich normierten Fällen ist auch der Versuch eines Insiderdeliktes strafbar.

8.5.2 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit

Über Rechts- und Linksunterzeichner ist der Ersteller und die Freigabe eines Dokuments ersichtlich.

8.5.3 Mitteilungen an Mitgliedsinstitute

Bei „VÖB-Mitteilungen“ sind intern immer zwei Unterschriften erforderlich, wobei der Verfasser rechts unterzeichnet und die Freigabe durch den Linksunterzeichner erfolgt. Linksunterzeichner muss ein Bereichsleiter oder Abteilungsdirektor sein, Rechtsunterzeichner ein Abteilungsdirektor oder Referent. Der Versand erfolgt ohne Unterschriften.

8.5.4 Vorstandsinformation

Die Vorstandsinformation dient der unmittelbaren Information der Vorstände der VÖB-Mitglieder über aktuelle, politische oder rechtliche Entwicklungen von bankwirtschaftlicher oder bankpolitischer Bedeutung. Die HGF versendet die Vorstandsinformation in der Regel wöchentlich. Siehe auch Kapitel 7.4.

8.5.5 Vorlagensystem für Sitzungen, Tagungen sowie Organe des VÖB

a) Geltungsbereich

Vorstandssitzungen, Mitgliederversammlungen, Jahresgespräche mit der BaFin und der Deutschen Bundesbank, Ausschüsse, Kommissionen, Tagungen, Arbeitskreise und Workshops.

b) Terminierung

Die Terminierung ist dem zentralen Terminplan zu entnehmen. Alle relevanten Termine sind im zentralen Terminplan aufzunehmen.

c) Vorlagefristen

- Vorstandssitzungen, Mitgliederversammlungen, Jahresgespräche mit der BaFin und der Deutschen Bundesbank
 - Versendung der Einladung und Tagesordnung mit einer Frist von mindestens zwei Wochen zwischen Absendetag und Versammlungstag

- Die Sitzungsunterlagen zur Vorstandssitzung werden postalisch und elektronisch versendet.
- Daraus resultierend: Termin zur Sichtung der Sitzungsunterlagen durch die HGF mit einem Vorlauf von vier Wochen
- Versand der Ergebnisniederschriften sollte binnen vier Wochen nach dem jeweiligen Sitzungstermin erfolgen
- Daraus resultierend: Vorlage bei der HGF binnen drei Wochen nach dem jeweiligen Sitzungstermin
- Ausschüsse, Kommissionen, Tagungen, Arbeitskreise und Workshops
 - Versendung der Tagesordnung und Sitzungsunterlagen rechtzeitig vor dem jeweiligen Sitzungstermin
 - Versand der Ergebnisniederschriften sollte binnen drei Wochen nach dem jeweiligen Sitzungstermin erfolgen
 - Daraus resultierend: Vorlage beim jeweiligen Sitzungsleiter binnen zwei Wochen nach dem jeweiligen Sitzungstermin

8.6 Freigabe von Arbeitsergebnissen

Gremienschreiben an Kommissionen und Arbeitskreise können auch von einem Direktor/Abteilungsleiter/Bereichsleiter und einem Referenten im Rahmen ihrer Zuständigkeit unterzeichnet werden. Ihr direkter Vorgesetzter ist unmittelbar über den Inhalt zu informieren.

Ausschussschreiben werden von Mitgliedern der Geschäftsleitung und als Rechtsunterzeichner von Bereichsleitern/Abteilungsleitern/Referenten unterzeichnet.

Weitere Freigaberegeln sind in der Unterschriftenregelung festgehalten.

8.7 Steuerung nichtkonformer Prozessergebnisse – Umgang mit Fehlern

Feedback ist auf allen Ebenen und in jede Richtung erwünscht. Dabei darf Feedback keine Konsequenzen für den Feedbackgeber haben. Zum Thema Konfliktmanagement können im Rahmen der Schulungsprogramme Weiterbildungen besucht werden.

Der Betriebsrat ist ferner Ansprechpartner für alle Anliegen der Mitarbeiter.

9 Bewertung der Leistung

9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

9.1.1 Allgemeines

Die HGF muss den Vorstand unterjährig über den Stand der Ressourcenplanung, bzw. Budgetplanung unterrichten. Im Rahmen dieser Planung werden messbare Kennzahlen definiert, die überwacht werden.

9.1.2 Mitgliederzufriedenheit

Die Mitgliederzufriedenheit wird durch laufende Kommunikation mit den Mitgliedern ermittelt. Auf eventuell auftretende Beschwerden wird im Rahmen des normalen Betriebs reagiert.

In unregelmäßigen Abständen wird eine Mitgliederbefragung durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Befragungen fließen in die strategische Planung des Verbandes ein.

9.1.3 Analyse und Bewertung

Im Rahmen der Festlegung der Verbandsziele und der daraus abgeleiteten Geschäftsbereichsziele werden Kennzahlen zur Bewertung der Zielerreichung festgelegt. Die Zielerreichung wird anhand dieser Kennzahlen unterjährig überwacht und am Jahresende bewertet.

Zusätzlich dazu wird die Ressourcenplanung überwacht und mit Erstellung des Jahresabschlusses bewertet.

9.2 Internes Audit

Interne Audits verifizieren die Umsetzung der in diesem Arbeitshandbuch/IMS-Handbuch getroffenen Regelungen. Sie finden in Bezug auf verschiedene Fragestellungen statt. Die wirtschaftlichen Aspekte werden durch Wirtschaftsprüfer bewertet.

Eine Bewertung der Arbeitsplätze und -bedingungen erfolgt durch die Begehung der Fachkraft für Arbeitssicherheit.

9.3 Managementbewertung / Rechenschaftsbericht

Die HGF ist dem Vorstand gegenüber rechenschaftspflichtig. Basis und Nachweis dieser Rechenschaftspflicht ist der jährliche Rechenschaftsbericht (Managementbewertung), in dem die oberste Leitung über die Ergebnisse des letzten Jahres berichtet.

In die Managementbewertung fließen die Bewertung der Zielerreichung und die fachliche Arbeit der Vorperiode mit ein.

10 Verbesserung

10.1 Allgemeines

Alle Mitarbeiter des Verbandes können Ideen einreichen. Zuständig für die Bearbeitung, bzw. Koordination der Umsetzung ist der Geschäftsbereich GFB. Das betriebliche Vorschlagswesen ist in einer Betriebsvereinbarung geregelt.

Ideen können durch die Mitarbeiter darüber hinaus in den Jour fixen geäußert werden und deren Umsetzung wird durch die Bereichsleiter und GBL bewertet.

10.2 Umgang mit Fehlern

Beim Auftreten von Fehlern sind Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Diese sind mit einem, vom Sachverhalt abhängigen, Personenkreis so abzustimmen, dass die Auswirkungen des Fehlers minimiert werden.

10.3 Fortlaufende Verbesserung

Kontinuierliche Verbesserung ist ein wichtiger Aspekt der Arbeit der Mitarbeiter des Verbandes. Die Mitarbeiter wirken an laufenden Verbesserungen mit, um die Zufriedenheit der Mitglieder des Verbandes zu erhöhen und die Abläufe im VÖB effizienter zu gestalten.