

## Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats von Zürich

vom 23. Januar 2019

**44.**

**ERZ Entsorgung + Recycling Zürich, Berichterstattung zur Umsetzung der in den Berichten von RPK und GPK enthaltenen Empfehlungen, Zuschrift**

**IDG-Status: öffentlich**

Auf Antrag des Vorstehers des Tiefbau- und Entsorgungsdepartements wird an die GPK geschrieben:

Mit Beschluss Nr. 3358 (GR Nr. 2017/299) hat der Gemeinderat von folgenden drei Berichten Kenntnis genommen:

- Synthesebericht, Untersuchung ERZ, Bau Logistikzentrum Hagenholz der Geschäftsprüfungskommission (GPK) und der Rechnungsprüfungskommission (RPK) vom 26. Juni 2017,
- Bericht der Geschäftsprüfungskommission (GPK) in Ausübung der gemeinderätlichen Oberaufsicht über den Stadtrat zu den Vorkommnissen in der Dienstabteilung ERZ Entsorgung + Recycling Zürich im Zusammenhang mit der Erstellung des Logistikzentrums Hagenholz vom 26. Juni 2017 und
- Mitbericht der Rechnungsprüfungskommission (RPK) zu den finanzpolitischen Aspekten der Untersuchung «Logistikzentrum Hagenholz» zuhanden der Sonderkommission Entsorgung und Recycling Zürich (SoKo ERZ) der Geschäftsprüfungskommission (GPK) betreffend Untersuchung «Logistikzentrum Hagenholz» vom 31. Oktober 2016.

Zudem hat der Gemeinderat den Stadtrat beauftragt, die in den erwähnten Berichten enthaltenen Empfehlungen zu prüfen und der GPK in einem Jahr seit der Beschlussfassung am 4. Oktober 2017 über deren Umsetzung Bericht zu erstatten. Da diese Frist in den Geschäftskontrollen nicht erfasst worden war, erfolgt die gewünschte Berichterstattung mit Verspätung, wofür sich der Stadtrat entschuldigt. Unabhängig von der Berichterstattung wurden die empfohlenen und weitere Massnahmen umgesetzt oder befinden sich in Umsetzung.

### **Vorbemerkungen**

Die Aufarbeitung der zwischen 2015 und 2017 bekannt gewordenen Vorfälle innerhalb der Dienstabteilung ERZ hat dazu geführt, dass verschiedene strukturelle Veränderungen vorgenommen oder in die Wege geleitet worden sind, die nicht direkt auf die Empfehlungen von RPK und GPK zurückzuführen sind. Sie bilden den Rahmen und die Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Empfehlungen von der RPK und GPK.

Die für ERZ hauptverantwortlichen Personen, insbesondere der Vorsteher des Tiefbau- und Entsorgungsdepartements und der Direktor, haben ihre Funktion im Jahr 2018 neu übernommen. Diese Verantwortungsträger unterstützen die Aufarbeitung der Vorfälle bei ERZ und den notwendigen Kulturwandel in hohem Masse. Sie knüpfen dabei an die Anstrengungen des vormaligen Departementsvorstehers an.

Zudem wurde die Geschäftsleitung von ERZ auf den 1. Januar 2019 verkleinert, neu strukturiert und vollständig neu besetzt. Diesem Gremium gehören ab diesem Zeitpunkt der Direktor von ERZ, der noch zu bestimmende Vizedirektor oder die noch zu bestimmende Vizedirektorin sowie der 2018 neu eingetretene Leiter Finanzen und Controlling an.

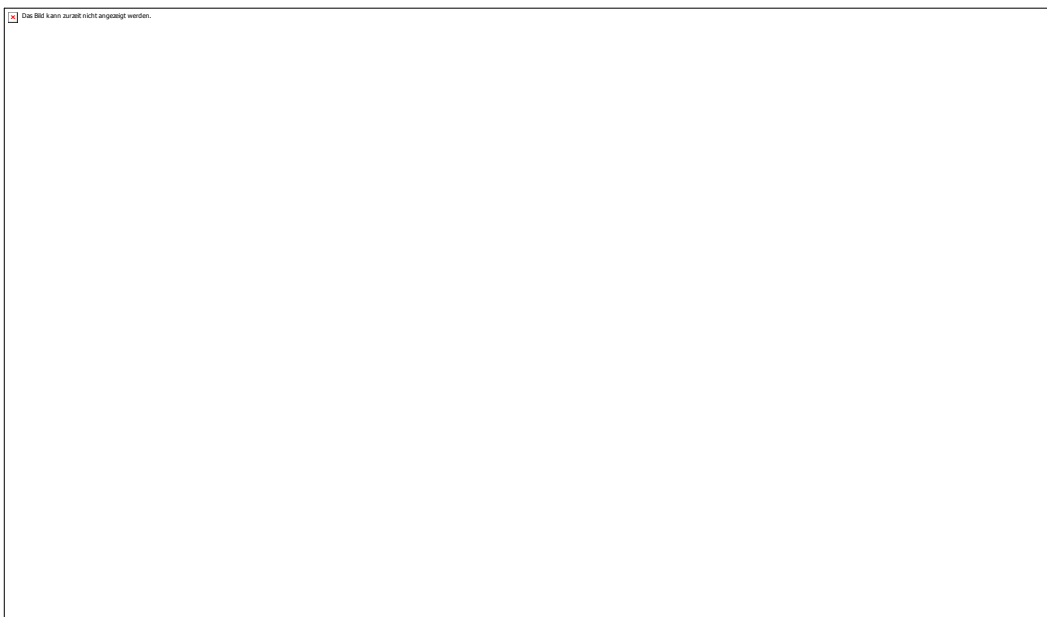
Der Direktor von ERZ führt die Dienstabteilung sowie die Fachbereiche Einkauf, Recht, Personal und Unternehmenspolitik. Die sechs operativen Geschäftsbereiche Kehrichtheizkraftwerk, Klärwerk, Entwässerung, Stadtreinigung, Entsorgungslogistik und Fernwärme werden fortan als eigenständige Geschäftsbereiche im Bereich Technik und Produktion unter der Leitung einer Vizedirektorin oder eines Vizedirektors geführt. Die Suche nach einer dafür geeigneten Person läuft. Die Anstellung erfolgt durch den Stadtrat.

Der Finanzchef, als drittes GL-Mitglied, leitet neben den Finanzen das Controlling und die IT. Diese Massnahmen bilden die Grundlage für eine zeitgemässe Compliance.

Insbesondere mit dem Eintritt des neuen Direktors am 1. Juli 2018 wurde die Organisation neu ausgerichtet und der notwendige Kulturwandel innerhalb der Dienstabteilung eingeleitet. Kernpunkt des Kulturwandels bildet ein anderes Rollenverständnis. Jede Funktion ist mit einer klar definierten Rolle verbunden. Es geht dabei um die Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung. Die Erarbeitung erfolgt ab 2019 unter Einbezug aller Stufen. Im Fokus steht dabei die konsequente Einhaltung aller Vorgaben (Compliance). Die Führungskräfte sind dazu verpflichtet, in ihrem Verantwortungsbereich entsprechend zu informieren und dafür zu sorgen, dass dieser Grundhaltung konsequent nachgelebt wird.

Zweiter Schwerpunkt im Kulturwandel bildet der Informationszugang für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Möglichkeit, sich einzubringen und Meldungen über Vorfälle zu erstatten. Eine Dialogplattform ermöglicht mittels Blog den direkten Austausch untereinander, aber auch mit dem Direktor. Ein Meldetool ermöglicht die Meldung von Missständen. Ergänzt wird die Dialogplattform mit einem Ideenmanagement. Gegenwärtig wird das städtische E-Learning-Tool aufgebaut. Es wird für die wiederkehrende Compliance-Schulung, aber auch für Arbeitssicherheit genutzt werden. Informationsbildschirme an allen Standorten werden zur weiteren Verbesserung von Transparenz installiert und jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter soll künftig einen Intranet-Zugang erhalten.

Das gesamte Personal wurde vom Direktor von ERZ an zwei Anlässen im November über die Veränderungen informiert.



aktuelles Organigramm von ERZ Entsorgung + Recycling Zürich

## Umsetzung der Empfehlungen

Im Zusammenhang mit den Vorfällen bei ERZ sind drei parlamentarische Untersuchungsberichte erstellt worden:

1. **Synthesebericht**, Untersuchung ERZ, Bau Logistikzentrum Hagenholz, der Geschäftsprüfungskommission und der Rechnungsprüfungskommission vom 26. Juni 2017

Der Synthesebericht listet drei Empfehlungen auf, die bereits die PUK Klärschlamm Entsorgung am 4. Oktober 1996 ausgesprochen hat.

2. **Bericht der Geschäftsprüfungskommission** in Ausübung der gemeinderätlichen Oberaufsicht über den Stadtrat zu den Vorkommnissen in der Dienstabteilung Entsorgung & Recycling Zürich im Zusammenhang mit der Erstellung des Logistikzentrums Hagenholz vom 26. Juni 2017

Der Bericht der GPK wurde von der «Sonderkommission Entsorgung + Recycling Zürich» erstellt und er enthält 37 Empfehlungen.

3. **Mitbericht der Rechnungsprüfungskommission** zu den finanzpolitischen Aspekten der Untersuchung «Logistikzentrum Hagenholz» vom 31. Oktober 2016

Der Mitbericht der RPK enthält fünf Empfehlungen, die in die 37 Empfehlungen des Berichts der GPK eingeflossen sind.

Der Stadtrat hat mit Zuschrift vom 30. August 2017 an die die RPK und an die GPK zu den drei Untersuchungsberichten Stellung genommen. In dieser Zuschrift hat er sich auch bereits zu einzelnen Empfehlungen geäußert.

Nachfolgend erstattet der Stadtrat wie gewünscht Bericht über die Umsetzung der 37 Empfehlungen im Bericht der GPK sowie über die drei Empfehlungen des Syntheseberichts.

### Empfehlungen des Berichts der Geschäftsprüfungskommission

#### *Empfehlung 1*

*In grossen Projekten soll die Projektgruppe so zusammengesetzt werden und über grundlegende Informationen über das gesamte Projekt verfügen, damit die Kontinuität auch über absehbare Pensionierungen und sonstige Personalwechsel hinaus gewährleistet werden kann. Für den Informationsstand und den Wissenstransfer ist das Wissen inklusive Entscheidungen lückenlos zu dokumentieren. (Folge aus Kapitel 3)*

Massnahmen:

- Bei jedem Projekt muss zwingend eine Projektleiterin-Stellvertreterin oder ein Projektleiter-Stellvertreter bestimmt sein, die oder der jederzeit in der Lage ist, das Projekt weiterzuführen. Der Leitfaden Projektmanagement und die Formulare wurden entsprechend ergänzt. (umgesetzt)
- Zusatzblätter für die Nachfolgeplanung ab dem 56. Altersjahr müssen vorhanden sein. (laufend)

#### *Empfehlung 2*

*In Bezug auf enge private Beziehungen und Verwandtschaft soll eine erhöhte Sorgfalt eingehalten werden. (Kapitel 3)*

Massnahmen:

- Die Geschäftsleitung ist sensibilisiert und beurteilt bzw. überprüft entsprechende Situationen beispielsweise bei Neuanstellungen und Vergaben sorgfältig. (laufend)
- Der Leitfaden Personal und Führung wurde ergänzt: Über enge private Beziehungen oder Verwandtschaft unter den ERZ-Mitarbeitenden oder gegenüber Geschäftspartnern ist der Personaldienst zu informieren. Bei kritischen Konstellationen entscheidet die GL-ERZ über allfällige Massnahmen zur Sicherstellung der korrekten Geschäftsbesorgung. (erledigt)

*Empfehlung 3*

*Den vorberatenden Kommissionen des Gemeinderats sind bei der Behandlung von Bauvorhaben detaillierte und vollständige Unterlagen zu den Grundlagen der Kreditanträge vorzulegen (Bauprojekt mit Kostenermittlung). Solange Unklarheiten bestehen, soll die Weisung dem Gemeinderat nicht zur Beschlussfassung unterbreitet werden. (Kapitel 5)*

Massnahmen:

- ERZ wird die erforderlichen Unterlagen den vorberatenden Kommissionen des Gemeinderats vorlegen. (erledigt/laufend)
- Der Leitfaden Projektcontrolling wurde ergänzt: Den vorberatenden Kommissionen des Gemeinderats sind detaillierte und vollständige Unterlagen zu den Grundlagen der Kreditanträge vorzulegen. (erledigt)

*Empfehlung 4*

*Wenn die vorberatende Kommission dem Gemeinderat Bestellungsänderungen beantragt, ist zu prüfen, ob diese Bestellungsänderungen im Rahmen des Objektkredits finanziert werden können oder ob der Objektkredit erhöht werden muss. (Kapitel 5)*

Massnahme:

- Der Leitfaden Projektcontrolling wurde ergänzt: Bei allen Projektänderungen muss überprüft werden, ob die Änderungen im Rahmen des Objektkredits und der Vergabe finanziert werden können oder ob der Kredit oder die Vergabe erhöht werden muss. (erledigt)

*Empfehlung 5*

*Wenn der Stadtrat bei einem Objektkredit Bestellungsänderungen beschliesst, ist durch die Verwaltung zu prüfen, ob diese Bestellungsänderungen im Rahmen des Objektkredits finanziert werden können oder ob der Objektkredit erhöht werden muss. Die Bestellungsänderungen und das Prüfergebnis der Verwaltung sind der vorberatenden Kommission vorzulegen. (Kapitel 5)*

Massnahme:

- Der Leitfaden Projektcontrolling wurde ergänzt: Bei allen Projektänderungen muss überprüft werden, ob die Änderungen im Rahmen des Objektkredits und der Vergabe finanziert werden können oder ob der Kredit bzw. die Vergabe erhöht werden muss. Das Resultat dieser Prüfung ist den vorberatenden Kommissionen vorzulegen. (erledigt)

### *Empfehlung 6*

*Neben einem zeitgemässen Projektcontrolling sind im TED Massnahmen erforderlich, die eine regelmässige Information der Departementsvorsteherschaft über die Kostenentwicklung von ERZ-Projekten sicherstellen. (Kapitel 6)*

Massnahmen:

- Ein Mitglied des TED (Controlling) wird an die zweimonatlichen Sitzungen des Projekt-Steuerungs-Gremiums (PSG-Sitzung) eingeladen. (erledigt)
- Der Leitfaden Projektmanagement wurde ergänzt: An den PSG-Sitzungen nimmt ein Mitglied des TED teil. (erledigt)
- Regelmässige Information des VTE durch den ERZ-Direktor bei Änderungen in Grossprojekten anhand der Statusberichte jeweils nach der PSG-Sitzung. (wird laufend umgesetzt)

### *Empfehlung 7*

*Die bei ERZ angefallenen Kosten, die durch Änderungen der Anforderungen und den Termindruck durch Fremdmietverträge seitens OIZ verursacht wurden, sind vereinbarungsgemäss in die Mietkosten von OIZ einzurechnen, die OIZ an ERZ zahlt. (Kapitel 6)*

Massnahmen:

- Die Miete, die OIZ an ERZ bezahlt, war von Anfang an kostendeckend. (erledigt)

### *Empfehlung 8*

*Alle Entscheidungen und auch deren allfällige Änderungen sind zu protokollieren. (Kapitel 6)*

Massnahmen:

- Die Geschäftsleitung sorgt für vollständige und verständliche GL-Protokolle. (erledigt/ laufend)
- Der Leitfaden Projektmanagement wurde ergänzt: Bei Bauprojekten sind die Projektleitenden dafür verantwortlich, dass ein Projekthandbuch erstellt wird, das die Organisation, Verantwortlichkeiten, Protokollierung, Kommunikationswege und die Dokumentation detailliert beschreibt. Für die Einhaltung dieser Vorgaben sind die Projektleitenden verantwortlich. (erledigt)
- Der Leitfaden Projektcontrolling wurde ergänzt: Bei der zweimonatlichen Besprechung zwischen Projektleitenden und Projektcontrolling wird auch die Einhaltung der im Projekthandbuch definierten Regelungen thematisiert und kontrolliert. (erledigt/laufend)
- Die Einhaltung dieser Regelung wird durch das Qualitätsmanagement mit regelmässigen Stichproben geprüft. (geplant)

### *Empfehlung 9*

*Die städtischen Archivierungsregeln sind einzuhalten. (Kapitel 7.1)*

Massnahmen:

- Bestimmung einer verantwortlichen Person ERZ-weit. (erledigt)
- Es wird ein Projekt «Archivierung» gestartet (Stand heute, Regeln, Abläufe, Lücken usw.). (Projekt gestartet)

- Teilbereiche sind bereits realisiert oder stehen kurz vor der Einführung: elektronischer Rechnungslauf, GeMo-Geschäfte (elektronische Abwicklung von Weisungen, Verfügungen, Vergaben usw.); Records-Management (Bestellung bis Rechnung); GeMo-Projekte: realisiert seit November 2018; weitere Handlungsfelder (inklusive Priorisierung, Terminplan, Verantwortung) werden im Rahmen des genannten Projektes festgelegt. (teilweise erledigt)

#### *Empfehlung 10*

*Die Einhaltung der Archivierungsregeln soll durch regelmässige Kontrollen anhand von Archivstichproben überprüft werden, insbesondere bei allen freihändigen Vergaben. (Kapitel 7.1)*

Massnahmen:

- Der Leitfaden Qualitätsmanagement wurde ergänzt: Im Auftrag der Geschäftsleitung ERZ werden durch die Fachleitung Qualitätsmanagement, allenfalls in Zusammenarbeit mit weiteren Fachleitungen, regelmässige Stichprobenkontrollen durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Geschäftsbesorgung korrekt erfolgt und übergeordnete Vorgaben eingehalten werden. (erledigt)
- Im Zusammenhang mit dem einzuführenden Records-Management regelt ERZ den Umgang mit Dokumenten und Daten sowie deren Aufbewahrung und Archivierung neu. (in Arbeit)

#### *Empfehlung 11*

*Bisherige wie neue Mitarbeitende sollen anhand konkreter Anschauungsbeispiele in der Archivierung regelmässig sensibilisiert werden. (Kapitel 7.1)*

Massnahme:

- Der neu eingeführte Kurs ERZ-Wissen wurde ergänzt: Die Thematik «Archivierung» ist in den Kurs aufgenommen worden. (erledigt)
- Mit Einführung des Records-Management werden umfassende Schulungen zum Thema Aufbewahrung und Archivierung stattfinden. (in Arbeit)

#### *Empfehlung 12*

*Die vereinbarte Massnahme der ZFK ist einzuhalten, wonach die Prozesse zur Aufbewahrung von Geschäftsunterlagen vollständig zu überarbeiten und umgehend umzusetzen sind. Die von der ZFK definierten kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen sind umzusetzen. (Kapitel 7.1)*

Massnahme:

- Die von der Zürcher Finanzkontrolle (ZFK) definierten Massnahmen sind umgesetzt und werden laufend angewendet. (erledigt)

#### *Empfehlung 13*

*Das Projekthandbuch ist zwingend vor Projektstart eines Bauvorhabens zu erstellen und nicht erst während des Projekts. (Kapitel 7.2)*

Massnahme:

- Der Leitfaden Projektmanagement wurde ergänzt: Zum Zeitpunkt der Projektidee wird festgelegt, ob ein Projekthandbuch erstellt werden muss. Bei grösseren Bauprojekten und andern wichtigen Projekten ist dies zwingend. (erledigt)

#### *Empfehlung 14*

*Die im Projekthandbuch definierten Regelungen sind bei der Umsetzung des Projekts einzuhalten. (Kapitel 7.2)*

Massnahmen:

- Der Leitfaden Projektcontrolling wurde ergänzt: Bei der zweimonatlichen Besprechung zwischen Projektleitenden und Projektcontroller wird auch die Einhaltung der im Projekthandbuch definierten Regelungen thematisiert und kontrolliert. (erledigt)
- Die Einhaltung dieser Regelung wird durch das Qualitätsmanagement durch regelmässige Stichproben geprüft. (geplant)

#### *Empfehlung 15*

*Bisherige wie neue Mitarbeitende sollen anhand konkreter Anschauungsbeispiele in der Umsetzung eines Projekthandbuches regelmässig sensibilisiert werden. (Kapitel 7.2)*

Massnahme:

- Der neu aufgebaute Kurs ERZ-Wissen Projekte wurde ergänzt: Der Inhalt des Projekthandbuchs und die praktische Anwendung werden in die Schulung aufgenommen. (erledigt)

#### *Empfehlung 16*

*Die Leitung soll sich auf ein taugliches Kostencontrolling-Instrument festlegen und dies verwenden. (Kapitel 7.3)*

Massnahmen:

- Das Projektcontrolling ist neu organisiert und organisatorisch nicht mehr in den operativen Bereichen, sondern zentral angesiedelt und direkt dem Leiter Finanzen und Controlling unterstellt. Diese organisatorische Einbettung gewährleistet die erforderliche Unabhängigkeit des Controllings. (erledigt/laufend)
- Die Kostenkontrolle wird einheitlich mit aktuellen Daten aus dem SAP durchgeführt. (erledigt/laufend)

#### *Empfehlung 17*

*Es sollen aussagekräftige und konkrete Statusberichte erstellt werden. (Kapitel 7.3)*

Massnahme:

- Die Statusberichte werden neu zweimonatlich durch die Projektleitenden erstellt und durch den Projektcontroller geprüft. Die Leitfäden Projektmanagement und Projektcontrolling und das Formular Statusbericht sind entsprechend angepasst worden. (erledigt/laufend)

### *Empfehlung 18*

*Das Controlling muss unabhängig sein. (Kapitel 7.3)*

Massnahme:

- Das Projektcontrolling ist neu organisiert (siehe auch Stellungnahme zu Empfehlung 16). ERZ verfügt neu über zwei Projektcontroller, die direkt der Fachleitung Unternehmenscontrolling unterstellt sind. Dadurch ist die Unabhängigkeit gegenüber den operativen Bereichen gewährleistet. (erledigt)

### *Empfehlung 19*

*Das Controlling muss sich bei der Ausführung seiner Kontrollaufgaben an die rechtlichen Vorgaben halten. (Kapitel 7.3)*

Massnahme:

- Die Fachleitung Unternehmenscontrolling ist direkt dem Leiter Finanzen unterstellt, was eine verstärkte Unabhängigkeit bei der Einhaltung der Rechtsgrundlagen gewährleistet. Die in den verschiedenen Geschäftsbereichen angesiedelten Controllerinnen und Controller sind zur Einhaltung der rechtlichen Buchhaltungsregeln verpflichtet bzw. dafür verantwortlich, worauf der Stellenbeschrieb besonders hinweist. (erledigt)

### *Empfehlung 20*

*Die vereinbarte Massnahme der ZFK ist einzuhalten, wonach Verträge/Vereinbarungen mit Lieferanten schriftlich nach den zu definierenden Vorgaben vorzunehmen sind (z. B. Einhaltung des Verhaltenskodex der Stadt Zürich STRB Nr. 459/2010 und Involvierung des Rechtsdienstes ERZ). Die von der ZFK definierten kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen sind umzusetzen. (Kapitel 7.4)*

Massnahme:

- Die von der Zürcher Finanzkontrolle (ZFK) definierten Massnahmen sind umgesetzt und werden laufend angewendet. (erledigt)

### *Empfehlung 21*

*Die vereinbarte Massnahme der ZFK ist einzuhalten, wonach die Prozesse zur Einhaltung der Submissionsverordnung vollständig zu überarbeiten und umgehend umzusetzen sind, wobei auch eine konsolidierte Betrachtungsweise über alle Geschäftsbereiche von ERZ vorzusehen ist. Die von der ZFK definierten kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen sind umzusetzen. (Kapitel 7.5)*

Massnahme:

- Die von der Zürcher Finanzkontrolle (ZFK) definierten Massnahmen sind umgesetzt und werden laufend angewendet. (erledigt)

### *Empfehlung 22*

*Bei freihändigen Vergaben ist Zurückhaltung zu üben. Im Zweifelsfall soll eine Ausschreibung durchgeführt werden. (Kapitel 7.5)*



Massnahmen:

- Der Leitfaden Beschaffung wurde ergänzt: Bei freihändigen Vergaben über Fr. 25 000.– werden nach Rücksprache mit dem Supply Management und unter Einhaltung der Submissionsverordnung mehrere Offerten eingeholt. Alle Offerten werden elektronisch abgelegt. (erledigt)
- Die Einhaltung dieser Regelung wird durch das Qualitätsmanagement durch regelmässige Stichproben geprüft. (geplant)

*Empfehlung 23*

*Besondere Sorgfalt ist geboten bei wiederkehrenden freihändigen Vergaben an dieselbe Firma, ebenso bei freihändigen Vergaben an Firmen, deren Inhaber/-in oder Vertragspartner in einem Verwandtschaftsverhältnis mit Mitarbeitenden der auftraggebenden Dienststelle stehen. (Kapitel 7.5)*

Massnahme:

- Der Leitfaden Beschaffung wurde ergänzt: Bei wiederkehrenden freihändigen Vergaben an dieselbe Firma, ebenso bei freihändigen Vergaben an Firmen, deren Inhaber oder Inhaberin oder Vertragspartner in einem Verwandtschaftsverhältnis mit Mitarbeitenden der auftraggebenden Dienststelle stehen, ist die Geschäftsleitung von ERZ zu informieren. Diese entscheidet über allfällige Massnahmen, die sicherstellen, dass die Geschäftsabwicklung korrekt abläuft. (erledigt)

*Empfehlung 24*

*Die vereinbarte Massnahme der ZFK ist einzuhalten, wonach innerhalb ERZ umgehend Handlungen/Kontrollen zur Aufdeckung/Verhinderung von Missbräuchen/Umgehungen der Kompetenzen in die Prozesse IKS und Qualitätsmanagement zu integrieren sind (Fraud-Prevention). Die von der ZFK definierten kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen sind umzusetzen. (Kapitel 7.6)*

Massnahme:

- Die von der Zürcher Finanzkontrolle (ZFK) definierten Massnahmen sind umgesetzt und werden laufend angewendet. (erledigt)

*Empfehlung 25*

*Die Verordnung über den Finanzhaushalt ist einzuhalten. (Kapitel 7.8.1)*

Massnahme:

- Der Leitfaden Projektmanagement wurde ergänzt mit dem Hinweis, dass diese übergeordneten Vorgaben strikte einzuhalten sind. (erledigt)

*Empfehlung 26*

*Die Kontrollprozesse des TED und des Stadtrats müssen überprüft werden, um solche Verletzungen der Vorgaben (mangelhafte Kostenschätzung) inskünftig zu vermeiden. (Kapitel 7.8.1)*

Massnahme:

- Die Projektierung eines Vorhabens bis auf Stufe Ausführungsprojekt und eine detaillierte Kostenschätzung erfolgt durch ein dafür spezialisiertes Unternehmen (Ingenieur- oder Planerbüro) auf Stufe Dienstabteilung. (erledigt)

- Eine formelle Kontrolle der Vorgaben für Kostenschätzungen erfolgt auf Stufe Departement und bei neuen Ausgaben, die dem Stadtrat beantragt werden, zudem durch die Finanzverwaltung. (erledigt)
- Bei Auffälligkeiten oder im Falle von Unklarheiten bezüglich der Kosten erfolgt eine Rückweisung auf Stufe Departement, durch die Finanzverwaltung oder durch den Stadtrat zur nochmaligen Prüfung und eingehenderen Begründung, wie dies auch in der Stellungnahme des Stadtrats vom 30. August 2017 (S. 4 letzter Abschnitt) zu den Untersuchungsberichten der Rechnungsprüfungs- und der Geschäftsprüfungskommission ausgeführt wird. (erledigt)

#### *Empfehlung 27*

*Der Finanzverwaltung wird empfohlen, Richtlinien zu erlassen, nach welchen Kriterien im Rahmen eines Investitionsprojekts in Auftrag gegebene Arbeiten in der Laufenden Rechnung verbucht werden können. Die Richtlinien sind im Accounting Manual festzuhalten. (Kapitel 7.9)*

Massnahme:

- Per 1. Januar 2019 gilt mit dem Harmonisierten Rechnungsmodell 2 für die Stadt Zürich eine neue Rechnungslegungsnorm. Die im Kantonalen «Handbuch über den Finanzhaushalt der Zürcher Gemeinden» verankerten Bestimmungen bezüglich der Abgrenzung der Verbuchung in der Investitionsrechnung bzw. der Erfolgsrechnung (bisher Laufende Rechnung) sind noch präziser formuliert als bisher (siehe z. B. Kapitel 17 2.1). Die entsprechenden Bestimmungen gelten auch für die Stadt Zürich und werden ins städtische «Handbuch über den Finanzhaushalt» (bisher Accounting Manual) übernommen. Im Rahmen der Schulungen zur Einführung der neuen Rechnungslegung bezüglich der Anlagenbuchhaltung wurde die Fragestellung ebenfalls thematisiert. (in Arbeit)

#### *Empfehlung 28*

*Bei persönlichen Verflechtungen sollen Interessenbindungen offengelegt und geprüft werden, um Interessenkonflikte vermeiden zu können. (Kapitel 7.10)*

Massnahmen:

- Der Leitfaden Personal und Führung wurde ergänzt: Über enge private Beziehungen oder Verwandtschaft unter den ERZ Mitarbeitenden oder gegenüber Geschäftspartnern ist der Personaldienst zu informieren. Bei kritischen Konstellationen entscheidet die GL ERZ über allfällige Massnahmen zur Sicherstellung einer korrekten Geschäftsbesorgung. (erledigt)
- Ergänzung des Leitfadens bezüglich Umgang, Einstellung und Unterstellung von Mitarbeitenden und Lernenden bezüglich Verwandtschaften innerhalb ERZ. (in Arbeit)

#### *Empfehlung 29*

*Die strafrechtliche Relevanz der geschilderten Fälle ist zu überprüfen. (Kapitel 7.11)*

Massnahme:

- Bei der Staatsanwaltschaft wurde im Mai 2017 eine Anzeige wegen ungetreuer Amtsführung eingereicht. Nach dieser Anzeige neu bekannt gewordene Sachverhalte, die strafrechtlich bedeutsam sein könnten, wurden der Staatsanwaltschaft mit ergänzenden Anzeigen zur Kenntnis gebracht. Die Staatsanwaltschaft hat zudem alle vertraulichen Berichte der GPK, RPK und des Stadtrats in dieser Sache zur Verfügung gestellt erhalten.

Über neue Tatsachen, die im Rahmen der umfassenden Untersuchung durch Prof. Dr. Poledna bekannt wurden, hat derselbe die Staatsanwaltschaft in Kenntnis gesetzt. (erledigt)

#### *Empfehlung 30*

*Die Betriebskultur soll den städtischen Normen entsprechen. Die Führungskultur darf nicht dazu führen, dass städtisches und übergeordnetes Recht nicht eingehalten wird. (Kapitel 7.12)*

Massnahmen:

- Die neue Betriebskultur und die strikte Einhaltung der (städtischen) Regeln wird von der neu eingesetzten obersten Führung von ERZ vorgelebt und eingefordert. (wird laufend umgesetzt)
- Mit den bereits umgesetzten Massnahmen in den Bereichen Projektcontrolling, Projektmanagement, Supply-Management, Finanzprozesse, konnte eine Veränderung der Betriebskultur eingeleitet werden. (erledigt)
- Die GL ERZ kommuniziert die korrekte Anwendung dieser Regeln regelmässig, veranlasst die stichprobenweise Überprüfung und legt Massnahmen für den Fall fest, dass den Anordnungen nicht Folge geleistet wird. (erledigt)

#### *Empfehlung 31*

*Die Vorsteherschaft hat das Führungsverhalten der Dienstchefinnen und Dienstchefs regelmässig zu prüfen. (Kapitel 7.12)*

Massnahmen:

Dem Stadtrat und den Departementsvorstehenden obliegen bezüglich der Führung der Dienstchefinnen und Dienstchefs insbesondere drei zentrale Aufgaben:

- Die Auswahl und Ernennung von geeigneten Dienstchefinnen und -chefs liegt in der Verantwortung des Stadtrats. In der Regel erfolgt die Rekrutierung mit Unterstützung von spezialisierten Unternehmen im Bereich Executive Search, und für die Topkandidatin oder den Topkandidaten wird grundsätzlich ein Assessment durchgeführt. (wird laufend umgesetzt)
- Die Instruktion der Dienstchefinnen und Dienstchefs. (wird laufend umgesetzt)
- Die Kontrolle der Dienstchefinnen und Dienstchefs obliegt ebenfalls den Departementsvorstehenden. Dabei wird auch das Führungsverhalten der Dienstchefinnen und Dienstchefs regelmässig überprüft. (wird laufend umgesetzt)

#### *Empfehlung 32*

*Die personalrechtliche Massnahme soll aufgrund der Darlegungen im Bericht einer Überprüfung unterzogen werden. (Kapitel 7.13)*

Massnahme:

- Das Arbeitsverhältnis mit dem vormaligen Direktor von ERZ wurde vom Stadtrat am 7. Juni 2017 fristlos aufgelöst. (erledigt)
- Der Rekurs gegen diese fristlose Auflösung des Arbeitsverhältnisses wurde vom Bezirksrat vollumfänglich abgelehnt und die fristlose Entlassung ist zwischenzeitlich rechtskräftig geworden. (erledigt)

### *Empfehlung 33*

*Es soll geprüft werden, ob die bei der Realisierung des Bauvorhabens Logistikzentrum Hagenholz festgestellten schweren Mängel als Einzelfälle zu betrachten sind oder nicht. (Kapitel 8)*

Massnahmen:

- Der Stadtrat hat am 28. Juni 2017 Prof. Dr. Poledna mit einer umfassenden Untersuchung beauftragt. Untersucht werden sollen die Mängel und Regelverstösse, die daran Beteiligten und die jeweiligen Verantwortlichkeiten in der Dienstabteilung ERZ, dem Tiefbau- und Entsorgungsdepartement und bei den Vorstehenden sowie dem Stadtrat während der Zeit der letzten beiden Direktoren Gottfried Neuhold und Urs Pauli. Dieser Untersuchungsbericht steht vor der Fertigstellung und er wird voraussichtlich im Frühjahr 2019 dem Gemeinderat und der Öffentlichkeit in anonymisierter Form zur Verfügung gestellt werden können. (in Arbeit)

### *Empfehlung 34*

*Kreditanträge für Bauprojekte zuhanden des Stadtrats und des Gemeinderats sind von den zuständigen Departementen und der Finanzverwaltung sorgfältig zu prüfen. Die diesbezüglichen Abläufe sind gegebenenfalls anzupassen. (Kapitel 8)*

Massnahmen:

- Die Projektierung eines Vorhabens bis auf Stufe Ausführungsprojekt und eine detaillierte Kostenschätzung erfolgt durch ein dafür spezialisiertes Unternehmen (Ingenieur- oder Planerbüro) auf Stufe Dienstabteilung. (erledigt)
- Eine formelle Kontrolle der Vorgaben für Kostenschätzungen erfolgt auf Stufe Departement und bei neuen Ausgaben, die dem Stadtrat beantragt werden, zudem durch die Finanzverwaltung. (erledigt)
- Bei Auffälligkeiten oder im Falle von Unklarheiten bezüglich der Kosten erfolgt eine Rückweisung auf Stufe Departement, durch die Finanzverwaltung oder durch den Stadtrat zur nochmaligen Prüfung und eingehenderen Begründung, wie dies auch in der Stellungnahme des Stadtrats vom 30. August 2017 (S. 4. letzter Abschnitt) zu den Untersuchungsberichten der Rechnungsprüfungs- und der Geschäftsprüfungskommission ausgeführt wird. (erledigt)

### *Empfehlung 35*

*Die Prozesse, mit denen der Vorsteher und die Geschäftsleitung des TED die Aufsicht über ERZ wahrnehmen, sind zu präzisieren und anzupassen. (Kapitel 8)*

Massnahmen:

- Die Instruktion und die Kontrolle der Dienstchefinnen und Dienstchefs obliegt hauptsächlich den Departementsvorstehenden. Der Geschäftsleitung des TED kommt keine Aufsichtsfunktion über ERZ zu. Die Instruktion, die Aufsicht und die Kontrolle der Direktorin oder des Direktors von ERZ erfolgen im Rahmen von wöchentlichen Gesprächen zwischen den Departementsvorstehenden und der Direktorin oder dem Direktor ERZ. Mit dem Controlling auf Departementsstufe werden wirkungs-, leistungs- und kostenbezogene Steuerungs- und Kontrollinformationen für die Vorstehenden zur Verfügung gestellt. Im Rahmen einer Weisungskontrolle auf Departementsstufe erfolgt eine formale und in-

haltliche Prüfung der Vorgaben, nicht aber eine nochmalige detaillierte und materielle Prüfung der Kostenschätzungen (siehe die Stellungnahmen zu den Empfehlungen 26 und 34). (wird laufend umgesetzt)

#### *Empfehlung 36*

*Es ist zu klären, ob weitere Massnahmen zur Sicherstellung einer ordnungsgemässen Abwicklung von Bauvorhaben vorzunehmen sind. Insbesondere ist zu klären,*

- *in welchen Fällen ERZ die Bauherrenvertretung zwingend dem AHB übertragen soll,*
- *wann und bei welcher Instanz ERZ einen Projektierungskredit einholen muss,*
- *wie ERZ sicherstellen kann, dass Kreditanträge auf der Basis eines klar definierten Bauprojekts mit Kostenermittlung erstellt werden, die relevante Eigenleistungen von ERZ und Reserven für Unvorhergesehenes sowie Projektänderungen enthalten. (Kapitel 8)*

Massnahmen:

Eine Überprüfung von möglichen Massnahmen zur Sicherstellung einer ordnungsgemässen Abwicklung von Bauvorhaben ist erfolgt und hat zu folgenden Ergebnissen geführt:

- ERZ überträgt die Bauherrenvertretung bei Hochbauten ohne verfahrenstechnische Anlagen an das Amt für Hochbauten (AHB). (erledigt). Der Leitfaden Projektmanagement wurde ergänzt: die Bauherrenvertretung bei Hochbauten ohne verfahrenstechnischen Teil wird durch das AHB ausgeführt. (erledigt)
- Die städtischen Vorgaben bzw. die Kompetenzregeln zur Bewilligung von Projektierungskrediten sind bekannt und werden eingehalten. (wird laufend umgesetzt)
- Die städtischen Vorgaben zur Kostenschätzung für Bauprojekte (einschliesslich Reserven für Unvorhergesehenes) sind bekannt und werden eingehalten. (wird laufend umgesetzt)

#### *Empfehlung 37*

*Projekte mit einem grösseren Bauanteil sollen im Rahmen der städtischen Kompetenzordnung und gemäss dem Verfahrenshandbuch für allgemeine Hochbauvorhaben abgewickelt werden. (Kapitel 8)*

Massnahme:

- ERZ überträgt die Bauherrenvertretung bei Hochbauten ohne verfahrenstechnische Anlagen an das AHB. (erledigt). Der Leitfaden Projektmanagement wurde entsprechend ergänzt. (erledigt)

### **Empfehlungen des Syntheseberichts**

#### *Empfehlung 1*

*Die fachliche Begleitung, Weiterbildung und Supervision der Führungskader von ERZ sind systematisch einzuführen.*

Massnahme:

- Aus- und Weiterbildungsmassnahmen der Führungskader wie auch aller übrigen Mitarbeitenden von ERZ werden im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche definiert. (erledigt)

### *Empfehlung 2*

*Ein geeignetes Controlling auf Stufe Departement und Dienstabteilung ist einzuführen.*

Massnahme:

- Das Projektcontrolling ist bei ERZ neu organisiert und organisatorisch nicht mehr in den operativen Bereichen, sondern zentral angesiedelt und direkt dem Leiter Finanzen und Controlling unterstellt. Diese organisatorische Einbettung gewährleistet die erforderliche Unabhängigkeit des Controllings. (erledigt/laufend)
- Auf Stufe Departement besteht ebenfalls ein Controlling. Dieses ist jedoch nicht für die Steuerung und das Projektcontrolling von Projekten der Dienstabteilungen verantwortlich.

### *Empfehlung 3*

*Von TED und ERZ sind geeignete Stellen/Instrumente zu bezeichnen, die im Falle von Mobbing durch die Betroffenen angerufen und beigezogen werden können.*

Massnahme:

- Neben dem einleitend erwähnten Informationszugang für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ERZ und die Möglichkeit, sich einzubringen und Meldungen über Vorfälle zu erstatten, wird den städtischen Mitarbeitenden im Intranet aufgezeigt, wie sie sich im Falle von Mobbing Hilfe holen können. (erledigt)

Der Stadtrat bedankt sich für Ihre geschätzte Kenntnisnahme.

Mitteilung an die Stadtpräsidentin, den Vorsteher des Tiefbau- und Entsorgungsdepartements, die übrigen Mitglieder des Stadtrats, die Stadtschreiberin, den Rechtskonsulenten und durch Zuschrift an die Geschäftsprüfungskommission des Gemeinderats.

Für getreuen Auszug  
die Stadtschreiberin

Dr. Claudia Cuche-Curti