



ŽALE

ŽALE Javno podjetje, d.o.o.

Med hmeljniki 2
1000 Ljubljana
Slovenija

Tel.: 01 420 17 00
Faks: 01 420 17 02
E-mail: info@zale.si
www.zale.si

Strateški načrt družbe ŽALE, d.o.o. za obdobje 2022 – 2027

Ljubljana, avgust 2021



UVOD

Strateški načrt družbe ŽALE Javno podjetje, d.o.o., v nadaljevanju podjetja oz. ŽALE, opredeljuje vizijo, poslanstvo, vrednostne in strateške cilje, ki so pred podjetjem v naslednjih petih letih. Opredeljeni strateški cilji so deloma usmerjeni v notranje poslovanje in doseganje pričakovane učinkovitosti, deloma pa povezani in soodvisni od ciljev urbanističnega razvoja na območju Mestne občine Ljubljana (MOL), Vizije Ljubljana 2045 in vsakoletnega sprejetega proračuna MOL.

VIZIJA

Biti največji slovenski ponudnik pogrebnih in pokopaliških storitev ter upepelitev pokojnikov.

Dosegati zadovoljstvo naročnikov in uporabnikov naših storitev, zaposlenih, lastnika in javnosti.

POSLANSTVO

Zagotavljati prebivalcem MOL zanesljivo in kakovostno gospodarsko javno službo 24-urno dežurno službo in upravljanje s pokopališči ter oboje dopolnjevati s tržno dejavnostjo. Pri vsem tem varovati okolje in kulturno dediščino ter delovali kot družbeno odgovorno podjetje.

VREDNOTE

Spoštovanje – pietetni odnos do pokojnikov in njihovih svojcev, korektni odnosi z zaposlenimi in partnerji.

Kakovost – strokovno in pravočasno opravljeno delo.

Znanje – pionirstvo v razvoju dejavnosti in stalno vlaganje v izobraževanje zaposlenih.

Varovanje – okolja in kulturne dediščine.

STRATEŠKI CILJI

Izvajanje javne službe

Ker 24-urna dežurna služba, kot obvezna občinska gospodarska javna služba, in upravljanje s pokopališči predstavljata zagotavljanje »potreb v javnem interesu«, ima podjetje na območju MOL na podlagi predpisov t.i. legalni monopol. Zaradi tega je odgovornost in zavedanje o pomembnosti zadovoljstva porabnikov, kot pogoju za uspešno izpolnjevanje poslanstva podjetja in njegovo učinkovitejše poslovanje, še pomembnejše.



Naše osnovno vodilo bo tudi v bodoče zanesljivo in kakovostno zagotavljanje 24-urne dežurne službe in upravljanje s pokopališči ter opravljanje tržnih dejavnosti kot njuno dopolnjevanje. S tem bomo izpolnjevali pričakovanja naročnikov in uporabnikov naših storitev, zaposlenih, lastnika in javnosti.

Pogrebne, pokopališke, cvetličarske, vrtnarske in kamnoseške storitve bomo opravljali v skladu z veljavnimi mednarodnimi certifikati, ki izpolnjujejo zahteve standarda za kakovost ISO 9001:2015, za varstvo okolja ISO 14001:2015, za varovanje informacij ISO/IEC 27001:2013 in za varnost in zdravje pri delu ISO 45001:2018.

Storitve bomo izvajali in ohranjali na že doseženem visokem nivoju kakovosti ter še naprej izvajali koncept "vse na enem mestu", ki uporabnikom prihrani nepotrebne poti in izgubo časa.

Vzdrževanje pokopališč bomo izvajali v skladu s programom vzdrževanja za posamezno leto in pri tem zagotavljali enak standard na vseh pokopališčih, ki so v našem upravljanju, ne glede na velikost ali oddaljenost posameznega pokopališča. Na enak način bomo vzdrževali komunalno infrastrukturo. Pokopališča bomo enako kvalitetno vzdrževali preko celega leta, saj raziskave javnega mnenja kažejo, da tretjina obiskovalcev pokopališče obišče vsak teden, tretjina vsak mesec, četrtnina pa nekajkrat na leto. V preteklih letih smo v Ljubljani dosegli takšen nivo vzdrževanja pokopališč, ki prestolnici države pristoji in zadovoljuje pričakovanja najemnikov, obiskovalcev pokopališč, lokalne skupnosti, države, civilne družbe in sredstev javnega obveščanja. Prizadevali si bomo, da bi ta nivo ohranili in pri tem izgubo, ustvarjeno pri upravljanju s pokopališči, pokrivali iz dobička drugih dejavnosti.

Obiskovalcem pokopališč bomo zagotavljali čim lažji dostop do pokopališč in odpravljali ovire za invalide. Javnost bomo informirali o naših storitvah preko uporabnikom prijaznega spletnega portala, sredstev javnega obveščanja in poslovne komunikacije.

Izvajanje tržnih dejavnosti

Tržne dejavnosti bomo še naprej izvajali kot dopolnilne dejavnosti, ki omogočajo kvalitetnejše opravljanje javne službe. Med tržne dejavnosti vključujemo dejavnosti cvetličarn in vrtnarstva (oskrbe grobov), kamnoseštva, prodaje pogrebne in nagrobne opreme, storitev upepeljevanja pokojnikov in druge pogrebne storitve, ki imajo tržni značaj (objava osmrtnic, izdelava fotografij, organizacija pevcev in drugo).

Tržno dejavnost bomo krepili in pri tem nudili raznoliko nadstandardno ponudbo izdelkov in storitev, ki se bo v največji možni meri prilagajala zahtevam in pričakovanjem naročnikov.

Ker so Plečnikove Žale vpisane na Unescov seznam svetovne kulturne in naravne dediščine, bomo večjo pozornost namenili tudi njihovem razvoju in trženju z vidika turizma. V ta namen je že bil izdelan in potrjen Načrt upravljanja Plečnikovih Žal.

Obnove in razvoj

Redno bomo obnavljali in nadomeščali osnovna sredstva ter investirali v razvoj. V ta namen bomo zagotavljali lastna finančna sredstva (amortizacijo in dobiček, v kolikor bo ostal v podjetju) ter se potegovali za nepovratna državna in evropska sredstva. Podroben načrt obnov in razvoja bo opredeljen v poslovnem načrtu za posamezno leto in se bo prilagajal glede na stanje objektov in vsakokratne potrebe.

Posebno pozornost bomo namenili širitvi pokopališke stavbe MOL, na naslovu Tomačevska 2, je bila zgrajena leta 1978, pred več kot štiridesetimi leti. Ker so določeni prostori z leti postali premajhni, jih je potrebno razširiti. Predvsem potrebujemo dodatne hladilnice in še eno poslovilno dvorano. Z dodatnimi hladilnicami bi preprečili nepietetno in s tehničnega vidika neprimerno začasno hranjenje pokopnikov na hodnikih. Z aktivacijo dodatne vzhodne poslovilne dvorane pa bi pridobili še pet (osem) mrliških vežic, ki se sedaj zaradi zasedenosti pripadajoče poslovilne dvorane ne uporabljajo in posledično skrajšali čas od nastopa smrti do izvedbe pogreba. Pri tem torej ne gre za gradnjo nove poslovilne dvorane, pač pa za umik skladišča iz obstoječe dvorane. Torej želimo razširiti obstoječi objekt z novimi prostori skladišča in razširitvijo obstoječe upepeljevalnice, na prostoru obstoječega skladišča pa urediti dodatno hladilnico in poslovilno dvorano vrnili v prvotno namembnost. Trenutne kapacitete upepeljevalnice sicer še zadoščajo potrebam, ne zagotavljajo pa dolgoročne stabilnosti zagotavljanja te družbeno pomembne dejavnosti, ki jo izvajamo za $\frac{3}{4}$ umrlih v Sloveniji, v primeru okvar, epidemij ali drugih izrednih dogodkov.

Posebno pozornost bomo namenili tudi nadaljevanju obnove Plečnikovih Žal, ki so edini tovrsten objekt v Evropi, ki mu je bil leta 2007 podeljen znak Evropska dediščina iz medvladne iniciative, saj so zagotovo najizvirnejša rešitev pokopališke arhitekture 20. stoletja in jih v strokovni in širši javnosti občudujejo po vsem svetu. Julija 2021 so bile vpisane na Unescov seznam svetovne kulturne in naravne dediščine, kot del nominacije stavbnih in urbanističnih del arhitekta Jožeta Plečnika v Ljubljani. Obnoviti je potrebno še osem mrliških vežic, katerih obnova se je že začela, desni objekt in propileje.

Nadaljevali bomo z uvajanjem sodobnih tehnologij na vseh področjih dela in pri komuniciranju z našimi strankami, s katerimi bomo uporabnikom približali našo dejavnost. Nadgrajevali bomo poslovno-informacijski sistem SAP, EDS in geografski informacijski sistem GIS-PIS.

Družbena odgovornost

Družbena odgovornost je pomemben dejavnik dolgoročne uspešnosti poslovanja podjetja. Prizadevali si bomo graditi in širiti ugled družbeno odgovornih ravnanj tako znotraj podjetja, kot tudi v zunanjem okolju. Čeprav so omejitve za nekatere družbeno odgovorne akcije stroški, bomo tudi v prihodnje izvajali različne aktivnosti, ki bodo pripomogle k prepoznavnosti družbeno odgovornih ravnanj podjetja.

Nadaljevali bomo z aktivnostmi, s pomočjo katerih širša družba počasi spoznava, da pokopališča niso več samo ograjeni prostori, namenjeni pokopavanju in spominu na umrle, pač pa mnogo več, so tudi kulturna dediščina, parki in turistične destinacije.

Varovali bomo ambientalno in arhitektonsko celovitost celotnega območja posameznega pokopališča ter umetniški in kulturno-zgodovinski pomen posameznih grobov. Tudi najemnike bomo usmerjali k urejanju grobnih prostorov po najvišjih umetniških in strokovnih standardih. S ponudbo spomenikov iz slovenskega kamna, narejenih po načrtih Društva priznanih slovenskih oblikovalcev bomo zadovoljili tudi najzahtevnejše kupce in obenem vračali umetnost in estetiko na pokopališča. V prostorskem pogledu bomo pokopališča obravnavali kot parke, ki so del zelenih površin mesta Ljubljane. V organizacijskem pogledu si bomo prizadevali za postopni prehod na mestna pokopališča, ki jih prebivalci izbirajo glede na značilnosti, kvalitete, posebnosti posamezne lokacije in vsaj v pretežni meri ne več glede na teritorialno pripadnost. V ta namen si bomo prizadevali, da bodo vsa pokopališča opremljena po enotnih standardih. Nadaljevali bomo z aktivnostmi, ki bodo pritegnile turiste k obisku pokopališč in k podaljšanju bivanja na območju MOL.

Ker se pokopališča mnogokrat ne končajo s pokopališkim zidom, pač pa se povezujejo z okolico, kot se v Ljubljani pokopališče Žale in Plečnikove Žale povezujeta s Šmartinskim parkom, ki ga imenujemo kar park Žale, si bomo prizadevali za urejenost okolice pokopališč. Šmartinski park bomo še naprej kosili in ga uporabljali kot svoj referenčni park. Prizadevali si bomo tudi za ureditev novega parka na območju med novim delom pokopališča Žale, Gramozno jamo, POT in Štajersko cesto.

Ugled podjetja je v širši družbi visok, kar potrjujejo tudi ankete javnega mnenja Panel. Prizadevali si bomo ugled še povečati. Ker je bilo podjetje leta 1914 ustanovljeno zaradi potreb zagotavljanja javnega interesa in delovanja v korist občanov, si bomo prizadevali za krepitev tega spoznanja v širši družbi.

Sodelovanje zaposlenih

Poslovna uspešnost družbe je tesno povezana z zaposlenimi, zato je skrb za enakopravne odnose med zaposlenimi in za izboljšanje delovnih pogojev pomemben notranji cilj podjetja. V varnem okolju lahko zaposleni bolj kakovostno opravljamo svoje delo, zato si bomo tudi v bodoče prizadevali za izpolnjevanje vseh zahtev standarda ISO 45001 in polnega certifikata Družini prijazno podjetje, ki je namenjen boljšemu usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti. Podpirali bomo usposabljanje in izobraževanje zaposlenih in spodbujali sodelovanje zaposlenih na različnih tekmovanjih. Zadovoljni in usposobljeni zaposleni svoje delo zagotovo opravljajo bolje.

Prizadevali si bomo za sodelovanje in informiranje sindikata, sveta delavcev ter tudi vseh zaposlenih. Zavedamo se, da uspehe lahko dosegamo samo z učinkovitimi in odgovornimi odnosi med direktorjem, nadzornim svetom in lastniki.



Sodelovanje z zunanjimi deležniki

Sodelovali bomo na posvetih in v delovnih telesih Zbornice komunalnega gospodarstva na Gospodarski zbornici Slovenije ter pri delu drugih, za delo družbe pomembnih institucij. V okviru mednarodnega delovanja bomo sodelovali v Združenju pomembnih pokopališč Evrope (ASCE), Mednarodnem združenju krematorijev (ICF) in Evropskem združenju pogrebnih podjetij (EFFC).

Sodelovanje z MOL

Pri pokopališčih gre za zagotavljanje potreb v javnem interesu. Pokopališča so grajeno javno dobro in gospodarska javna infrastruktura, ki jo zagotavlja lokalna skupnost na način, da pokopališča uvrsti v občinski prostorski načrt, pridobi zemljišča in jih zgradi. Po pridobljenem uporabnem dovoljenju jih preda v upravljanje našemu podjetju. V Občinskem prostorskem načrtu MOL so obstoječa pokopališča uvrščena v dve kategoriji: mestna in krajevna pokopališča. Z Mestno upravo MOL bomo aktivno sodelovali pri širitvi obstoječih mestnih in krajevnih pokopališč in gradnji novih. Dinamika širitve bo odvisna od večih faktorjev, kot so zagotovljenost zemljišč, zagotovljenost sredstev, skladnost z Občinskim prostorskim načrtom MOL in z vodovarstvenima uredbama, sprejetje protipoplavnih ukrepov iz državnega prostorskega načrta za zagotavljanje poplavne varnosti JZ dela Ljubljane, itd.. Potrebno bo nadaljevati s prizadevanji za širitev pokopališč Žale, Vič, Štepanja vas, Šentvid, Stožice, Dravlje in Šmartno pod Šmarno goro.

Izvajali bomo aktivnosti povezane z Vizijo Ljubljana 2045. Temeljna vrednota in usmeritev pri razvoju pokopališč ostaja njihov trajnostni razvoj, ki prispeva k večji kakovosti življenja v Ljubljani. Ohranjali in dodatno okrepili bomo položaj zelenih pokopališč, trajnostnega ravnanja z odpadki, varstva vodnih virov in protipotresne obnove objektov. Prav tako bomo izvajali aktivnosti za pridružitvev prilagodljivemu informativno komunikacijskemu portalu/kanalnu JHL in javnih podjetij na digitalni platformi MOL.

Cenovna politika

S pomočjo ekonomske učinkovitosti ter ustrezne finančne in cenovne politike bomo opravljali naše osnovne in dopolnilne dejavnosti, izvajali načrtovane investicijske naloge, varovali okolje in kulturno dediščino ter delovali kot družbeno odgovorno podjetje.

Ker bomo izgubo v javni službi pokrivali iz dobička tržnih dejavnosti, naročniki in uporabniki naših storitev ne bodo občutili možnih posledic negativnega poslovanja javne službe.

S cenovno politiko in drugimi ukrepi bomo zaradi prostorskih in ekoloških razlogov, predvsem varstva virov pitne vode, spodbujali pokope z žaro s ciljem doseči stalni, več kot 90 % delež žarnih pokopov. Pri izvajanju pogrebne dejavnosti bomo

zagotavljali dosledno spoštovanje pietete do pokojnikov in naročnikom nudili storitve po zmernih cenah, ki še zagotavljajo razvoj dejavnosti.

Še naprej bomo racionalizirali in optimizirali poslovanje. Delovali bomo stroškovno učinkovito in v največji možni meri obvladovali odhodkovno stran.

Načrtovana investicijska vlaganja

	OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ
UPRAVLJANJE POKOPALIŠČ							
Obnova mrliških vežic na Plečnikovih Žalah	200.000	0	0	0	0	0	200.000
Obnova desnega objekta propilejev na Plečnikovih Žalah	0	0	0	0	500.000	0	500.000
Obnova propilejev na Plečnikovih Žalah	0	0	0	0	0	300.000	300.000
DRUGE DEJAVNOSTI							
Širitev pokopališke stavbe na Tomačevski c. 2*	500.000	500.000	500.000	0	0	0	1.500.000
Nakup nove 5. upepeljevalne peči*	0	0	0	500.000	0	0	500.000

*Izvedba je odvisna od spremembe Uredbe o vodovarstvenem območju za vodno telo vodonosnika Ljubljanskega polja. V kolikor uredba ne bo dovoljevala širitve objekta, se bosta predčasno izvedli obnovi iz let 2026 in 2027.

mag. Robert Martinčič
direktor družbe