

Materiál na rokovanie
Komisie sociálnych vecí, zdravotníctva
a rozvoja bývania
hlavného mesta SR Bratislavy
dňa **12. 01. 2016**

**Koncepcia rozvoja organizácie MARIANUM – Pohrebníctvo mesta Bratislavy na roky
2016 - 2018**

Predkladateľ:

JUDr. Ivo Nesrovnal, v.r.
primátor

Zodpovedný :

Mgr. Martin Maruška, v.r.
riaditeľ magistrátu

Spracovateľ :

Ing. Radoslav Vavruš, v.r.
riaditeľ organizácie
Marianum - Pohrebníctvo mesta Bratislavy

Materiál obsahuje:

1. Návrh uznesenia
2. Dôvodovú správu
3. Koncepciu rozvoja organizácie
Marianum – Pohrebníctvo mesta
Bratislavy na roky 2016 - 2018

Návrh uznesenia

Komisia sociálnych vecí, zdravotníctva a rozvoja bývania po prerokovaní materiálu

o d p o r ú ě a

Mestskému zastupiteľstvu hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy,
schváliť Konceptiu rozvoja organizácie MARIANUM – Pohrebništvo mesta Bratislavy roky
2016 – 2018.

Dôvodová správa

Koncepcia rozvoja organizácie MARIANUM – Pohrebníctvo mesta Bratislavy na roky 2016 – 2018 je predkladaná na základe uznesenia Mestského zastupiteľstva hlavného mesta SR Bratislavy č. 292/2015 zo dňa 18.11.2015, ktorým žiada riaditeľov mestských príspevkových organizácií a útvarov pripraviť koncepciu rozvoja mestských príspevkových organizácií a útvarov na obdobie do roku 2018 a predložiť ju na rokovanie Mestského zastupiteľstva hlavného mesta SR Bratislavy a príslušných komisií Mestského zastupiteľstva hlavného mesta SR Bratislavy do 4.2.2016.

**Koncepcia rozvoja
organizácie MARIANUM - Pohrebníctvo mesta Bratislavy, príspevková
organizácia, Šafárikovo nám. 3, 811 02 Bratislava
na roky 2016 - 2018**

Zriaďovateľ: Hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislava
Primaciálne námestie 1

**V Bratislave dňa 31.12.2015
Predkladateľ: Ing. Radoslav Vavruš
riaditeľ organizácie
Verzia – PPP_1**

Pre prípravu tohto materiálu boli použité obchodné informácie organizácie MARIANUM, ktoré v časti prevádzkovania pohrebnej služby sú poskytované v obmedzenej miere. /organizácia vykonáva služby prevádzky pohrebnej služby na vysoko - konkurenčnom trhu a zverejňovaním stratégie v tejto oblasti by mohla ohroziť svoje postavenie na trhu prevádzkovateľov pohrebnej služby/.

OBSAH

- **MARIANUM - Pohrebníctvo mesta Bratislavy**
 - Charakteristika spoločnosti
 - Misia a vízia
 - Vývoj v oblasti klasických pohrebov a kremácií od roku 2010 v Bratislave
 - Projektové oblasti a priority
 - Ďalšie prioritné oblasti MARIANUM - ako spoločnosti na trhu poskytovania služieb
 - Organizácia MARIANUM v roku 2018

MARIANUM - charakteristika spoločnosti

Dátum zriadenia:

01.10.1991

Predmet činnosti:

- spravuje a udržiava pohrebiská (spravuje 17 cintorínov, krematórium a 2 vojenské cintoríny) nachádzajúce sa na území hlavného mesta SR Bratislavy, ktoré jej boli zverené do správy,
- vykonáva dopravné služby súvisiace s odvozom odpadov z pohrebísk a s prevádzkou mechanizmov slúžiacich na zabezpečenie prevádzky pohrebísk a krematória,
- zabezpečuje odpadové hospodárstvo (zber, skladovanie a odvoz cintorínskeho odpadu a odpadu súvisiaceho s pohrebníckou činnosťou),
- spravuje, udržiava a prevádzkuje objekty zverené hlavným mestom SR Bratislava do správy a užívania, zabezpečuje prípravu a realizáciu investičnej výstavby, rozširovania a rekonštrukcie pohrebísk, prenájom majetku
- zabezpečuje pohrebné obrady – prevádzkuje pohrebnú službu vrátane prepravy zosnulých doma i v zahraničí, vyrába a predáva pohrebné vence a kytice, kvety, sakrálne predmety a ostatné doplnky súvisiace so zabezpečením pohrebných obradov,
- sídlo: Šafárikovo nám. č. 3, 824 91 Bratislava / Na tejto adrese je jediné obchodné miesto, na ktorom je možné uzatvoriť zmluvu o nájme hrobového miesta v Bratislave a platiť za hrobové miesto / s výnimkou urnových miest krematória/.

Cieľové ukazovatele pre rok 2016:

- počet hrobových, urnových a kryptových miest na bratislavských cintorínoch: 76.675
- počet urnových miest v Urnovom háji BA krematória: 11.060
- celková plocha udržiavaných cintorínskych plôch: 74,9 ha

Základné legislatívne prostredie pre poskytovanie služieb

- Zákon 131/2010 z 3. marca 2010 o Pohrebníctve a Kódex pohrebníctva
- Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník
- Všeobecne záväzné nariadenie hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy č. 17/2012 z 13. decembra 2012 – Prevádzkový poriadok pohrebísk hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy prevádzkovaných mestskou príspevkovou organizáciou MARIANUM – Pohrebníctvo mesta Bratislavy

Kľúčoví zákazníci

- Pozostalí /pohrebná služba
- Nájomcovia hrobových miest a záujemcovia o rezerváciu hrobových a urnových miest / zabezpečovanie cintorínskych služieb
- Hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislava / zabezpečovanie zverenej správy majetku a čistiace práce

MARIANUM - misia a vízia

Východiská

- MARIANUM ako príspevková organizácia hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislava svoju víziu komunikovala čiastočne prostredníctvom svojej web stránky. Jej ucelené písomné vyjadrenie nebolo zachytené v koncepčných a strategických dokumentoch, ktoré pripravovala organizácia pre hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislava.
- rozsah plánov a aktivít organizácie je ovplyvnený úspešnosťou podnikateľskej činnosti v oblasti poskytovania pohrebných služieb, platením nájomného za hrobové, urnové alebo kryptové miesto a veľkosťou príspevku z rozpočtu hlavného mesta na roky 2016 – 2018
- Ceny služieb organizácie MARIANUM sú určené Všeobecným záväzným nariadením hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy č. 17/2012 z 13. decembra 2012

Misia spoločnosti

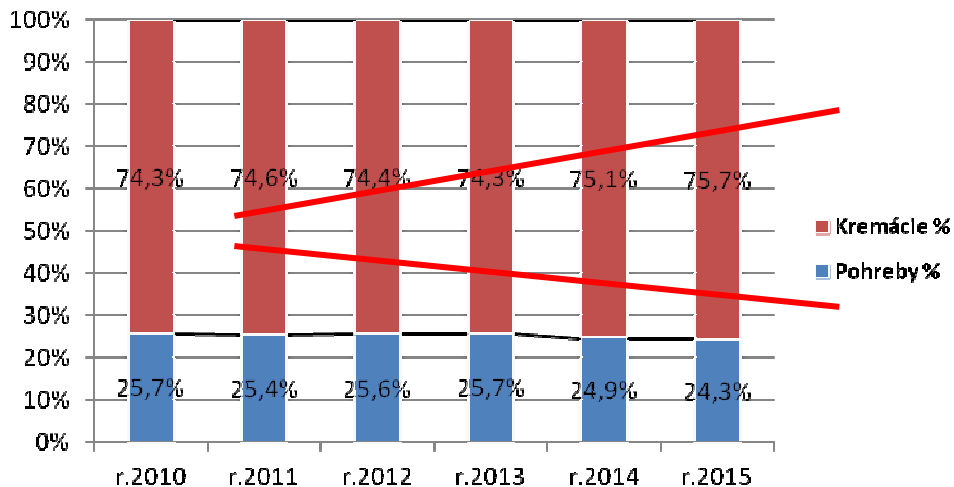
MARIANUM predstavuje jeden tím, ktorého poslaním je poskytovať v oblasti pohrebnictva komplexné a kvalitné pohrebné služby a v oblasti cintorínskych služieb zabezpečiť dôstojné miesto pre posledný odpočinok obyvateľov hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy a dostatok hrobových, urnových a kryptových miest v Bratislave. Pre zriaďovateľa, ktorým je hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislava, poskytovať služby pri správe zvereného majetku a zachovávaní hodnôt na cintorínoch.

Vízia spoločnosti

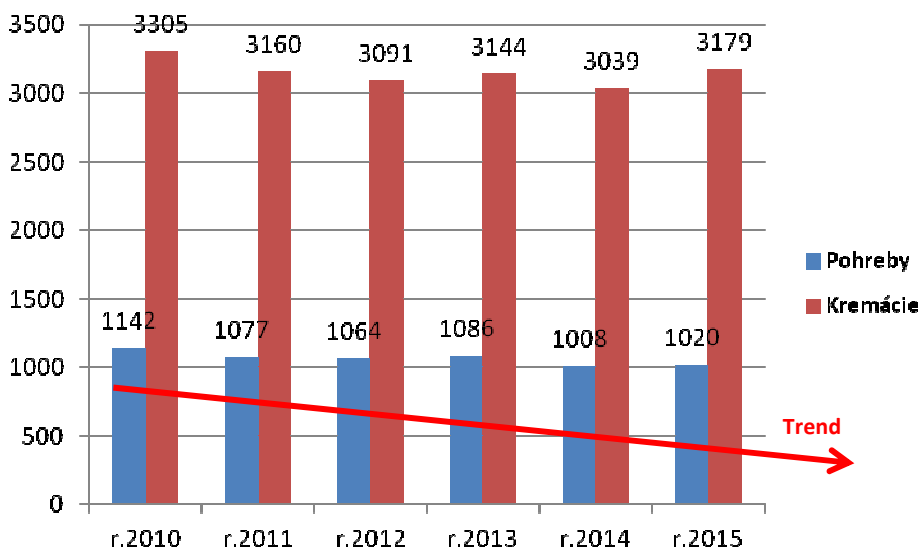
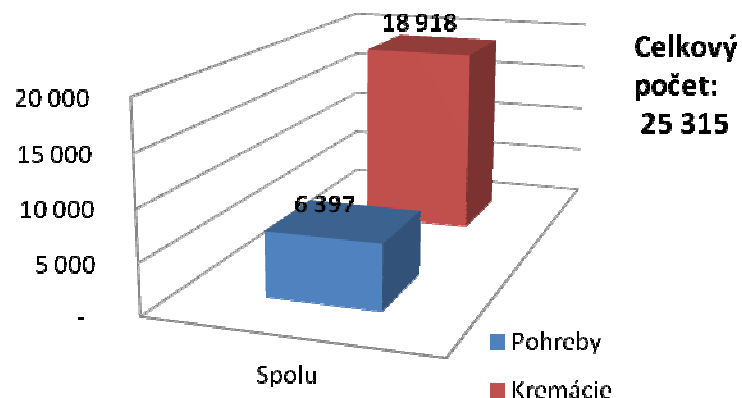
Víziou spoločnosti MARIANUM je stať sa modernou, na zákazníka orientovanou spoločnosťou, ktorá je lídrom v poskytovaní pohrebných služieb na Slovensku. Chceme byť rešpektovanou a zodpovednou spoločnosťou pre našich zákazníkov /pozostalých, nájomcov hrobových miest/ ako aj pre zriaďovateľa /hlavné mesto Slovenskej republiky Bratislava/ v oblasti správy cintorínov a zvereného majetku. MARIANUM poskytne pre zákazníkov riešenia prostredníctvom viacerých obchodných miest a v oblasti poskytovania svojich služieb nasleduje ekologický a technologický trend. Pri poskytovaní cintorínskych služieb si MARIANUM posilňuje svoju značku ako poskytovateľa služieb, pre ktorého je čistota a bezpečnosť na cintorínoch na prvom mieste.

Vývoj v oblasti klasických pohrebov a kremácií od roku 2010 v Bratislave

Vývoj v pomere dopytu po klasických pohreboch oproti kremáciám potvrdzuje prevahu kremácií a ich ďalší rast. Tomuto trendu budeme odpovedať pripravenosťou v oblasti výstavby urnových miest a urnových stien a prípravou pre bezchybnú prevádzku a využitie krematória.



Pohreby + Kremácie v r. 2010-2015*



76% podiel kremácií a jeho rastový trend v kontexte:

- V ostatnej časti Slovenska je pomer opačný (avšak napr. v Prahe dosahuje podiel kremácií až 97%, pričom mesto má niekoľko krematórií)
- Bratislavské krematórium je v prevádzke od roku 1967
- Prevádzkový stav krematória vykazuje pomerne vysokú výšku opotrebenia (v stavebnej časti diela, po vizuálnej stránke a prevádzkovej stránke /bez klimatizácie, bez šatne pre návštevníkov,.../pre zabezpečenie obradov nezodpovedá súčasnej dobe a zabezpečeniu užívateľského komfortu návštevníkov, je nutná detailná analýza krematória
- Každú zmenu, ktorú je potrebné vykonať na diele je nevyhnutné odsúhlasovať s vlastníkom autorských práv na dielo

* Z evidencie vykazovanej organizáciou MARIANUM

MARIANUM - Projektové oblasti a priority

A.

Pohrebné služby – ďalší rozvoj pohrebnej služby

B.

① Zahusťovanie cintorínov / Rozširovanie cintorínov

② Hrobové miesta po neplatičoch

③ Historické cintoríny

④ Krematórium

C.

Zákazníci

Ponuka služieb a procesy

Financie

Zamestnanci

K predloženým základným oblastiam bude organizácia uplatňovať pragmatický manažérsky a projektový prístup vychádzajúci z prioritizácie.

MARIANUM - Projektové oblasti a priority

	Pohrebné služby – podnikateľská činnosť	Cintorínske služby – hlavná činnosť																															
	Východisková situácia: Klasické pohreby / Kremácie	Zahusťovanie cintorínov / Rozširovanie cintorínov 1	Hrobové miesta po neplatičoch (zmluvy o nájme hrobových miest) 2	Historické cintoríny 3	Krematórium 4																												
Aktuálny stav	<p>Pohreby+ Kremácie 2010-2015</p> <table border="1"> <caption>Data from Burials and Cremations 2010-2015 chart</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Pohreby</th> <th>Kremácie</th> <th>Spolu</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>~5,000</td> <td>~10,000</td> <td>~15,000</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>~5,500</td> <td>~10,500</td> <td>~16,000</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>~6,000</td> <td>~11,000</td> <td>~17,000</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>~6,500</td> <td>~11,500</td> <td>~18,000</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>~7,000</td> <td>~12,000</td> <td>~19,000</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>~7,500</td> <td>~17,815</td> <td>25,315</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Pohreby	Kremácie	Spolu	2010	~5,000	~10,000	~15,000	2011	~5,500	~10,500	~16,000	2012	~6,000	~11,000	~17,000	2013	~6,500	~11,500	~18,000	2014	~7,000	~12,000	~19,000	2015	~7,500	~17,815	25,315	Aktuálne možnosti cca 3.000 hrobových miest Navrhované rozširovanie vo Vrakuni sa javí ako pomerne nákladné riešenie pre rozšírenie, finálny výber je na rozhodnutí Hl.mesta SR Bratislava	Počet upozornení ročne: 9.000 Počet výpovedí za rok: 2.800 Pripravené sú odovzdávacie protokoly na odovzdanie príslušenstva hrobových miest obci a v pilotnom projekte fyzicky obhliadnuté miesta po neplatičoch	Ondrejský cintorín Kozia brána Mikulášsky cintorín - Správa je vykonávaná z príspevku mesta na cintoríny /nie je osobitný príspevok na správu historických cintorínov/ - Marianum je vnímané verejnosťou aj ako správca umeleckej a historickej hodnoty	Krematórium z roka 1967 Stavebná časť diela vykazuje nedostatky. Technológia pre spaľovanie je náročná z hľadiska servisnej údržby a opráv. Režim dvojsmennej prevádzky a vykonávanie obradov aj v sobotu.
Year	Pohreby	Kremácie	Spolu																														
2010	~5,000	~10,000	~15,000																														
2011	~5,500	~10,500	~16,000																														
2012	~6,000	~11,000	~17,000																														
2013	~6,500	~11,500	~18,000																														
2014	~7,000	~12,000	~19,000																														
2015	~7,500	~17,815	25,315																														
Plánovaný stav	Rastúci trend v kremáciách sa prejaví vo výstavbe urnových miest a urnových stien •Martinský cintorín •Vrakunský cintorín •Cintorín Rača •Cintorín Vajnory •Slávičie údolie •Krematórium •Cintorín Petržalka	Zahusťovanie: Vrakúňa Martinský cintorín Petržalka Rozširovanie: Petržalka Iná mestská časť Centrálny mestský cintorín - posudzovať iba v prípade ekonomicky výhodnej ponuky.	Riešenie odovzdávania príslušenstva hrobových miest (kameň) vytvorí ďalšie hrobové miesta. Bude dohodnutý presný postup nakladania s príslušenstvom po neplatičoch Upozornenia zasielané aj elektronicky /úspora nákladov/.	Aktívna komunikácia s vlastníkmi Zvýšiť povedomie a propagáciu historických cintorínov aj prostredníctvom zverejnenia hrobov významných osobností na web stránke Marianum Spolupráca s MUOP.	Vyhotoviť detailnú analýzu stavu a prevádzkyschopnosti krematória s návrhom riešení Návrhy riešiť v spolupráci s hl. mestom SR Bratislava a aj v spolupráci s autorom diela s cieľom dôstojnej obnovy diela.																												
ZMENA	Rastúci trend v kremáciách bude prenesený do aktivity výstavby urnových miest a urnových stien, do analýzy prevádzky schopnosti a využívania krematória a jeho obnovy, resp. návrhu iných alternatív. Miesta pre klasické pohreby budú zabezpečené rovnomernou aktivitou v zahusťovaní cintorínov a ich rozširovaním vo vybraných mestských častiach. Riešením problému s hrobovými miestami po neplatičoch bude k dispozícii ďalší počet hrobových miest. Možnosť tvorby urnových stien bude aj na vybraných historických cintorínoch.																																

Ďalšie prioritné oblasti MARIANUM - ako spoločnosti na trhu poskytovania služieb – oblasti pre rozvoj

Zákazníci

Analyzovať a segmentovať

- Všetkých zákazníkov - rozdeliť do skupín tak, aby sa s nimi dalo pracovať ako s homogénnymi skupinami
- upraviť a spísať postupy pre prácu s vybranými skupinami klientov /neplatiči, .../

Analyzovať, prehodnotiť a upraviť/zmeniť:

- Komunikačné kanály so zákazníkmi
 - Internet - Web stránka organizácie
- Umožniť platenie cez internet a tým limitovať nutnosť návštevy obchodného miesta /zvýšenie komfortu pre nájomcov, zníženie nákladov pre spoločnosť/.
- Činnosti prijímacej kancelárie – Šafárikovo nám. č. 3 - cieľiť na vytvorenie zákazníkneho centra,
 - Všetky marketingové nástroje zefektívniť /modernizácia informačných kanálov - newsletter, zvýšiť informovanosť o zmenách /napr. o zahusťovaní, o rozširovaní cintorínov, .../
 - Pripraviť organizáciu na zvýšenú požiadavku na elektronickú komunikáciu a rýchlejšiu odpoveď zákazníkom /postupy/
 - Plná elektronizácia údajov o zákazníkoch, zmluvnej dokumentácie
 - Pre hlavné mesto SR Bratislava - umožniť využiť technické a personálne kapacity, po dohode

Ponuka služieb a procesy

- Služby doplniť/rozšíriť v závislosti od pridanej hodnoty pre zákazníka a dopytu
- Analýza kľúčových procesov a ich úprava/zmena a optimalizácia - budú zohľadňovať elektronizáciu spoločnosti ale aj náklady /elektronicky – namiesto papierovania/.
- **Zjednodušiť procesy, vybrané činnosti automatizovať s podporou IT** /možnosť zaplatiť poplatok za nájom hrobového miesta aj cez web/ odstrániť nadbytočné procesy
- Optimalizovať proces vzniku požiadavky zákazníka až po jej vybavenie
- Proces voči zákazníkom vykonávať profesionálne /procesne a aj personálne/
- Skrátiť odozvu na požiadavky zákazníkov
- **Zákazník a jeho bezpečnosť ako aj bezpečnosť zamestnancov MARIANUM je na prvom mieste** /prípady orezu stromov, pád konárov zo stromov, kedy môže dôjsť k nehodám a ohrozeniu života a zdravia
- Pre riešenie aktivít uplatňovať projektový prístup
- Prípravu na sviatky „dušičky“ pripraviť ako projekt - alokovať všetky zdroje na úspešný a dôstojný priebeh sviatkov
- Pripraviť proces ekologického pochovávaní a možnosť poskytovať rovnaký rozsah ponuky služieb na ďalších obchodných miestach ako v sídle spoločnosti

Financie

Zdroje príjmov:

a/Príspevok mesta - stabilizovať, resp. znížiť

b/Príjmy z poskytovania cintorínskych služieb a pohrebnej služby - stabilizovať a zvýšiť

Alokácia zdrojov podľa priorít:

1. Poskytovanie pohrebnej služby a Čisté a bezpečné cintoríny
2. Zahusťovanie cintorínov / Rozširovanie cintorínov / Krematórium
3. Rast organizácie /efektívnejšie a na zákazníka orientované procesy, nové služby, atď./

- Efektívne nakladať so všetkými zdrojmi – starostlivý prístup pri správe zverených nehnuteľností, vozového parku, oplotenia, brán, bezpečnostného systému, osvetlenia, pri výbere dodávateľov, atď./.
- Analyzovať štruktúru nákladov a optimalizovať ich výšku. Znížiť náklady spojené s admin. správou neplatičov, znížiť počet neplatičov
- Koncentrácia na podnikateľskú činnosť a maximalizácia výnosov, nové spôsoby zvyšovania príjmov pri efektívnom využití všetkých dostupných zdrojov /personálne, technické, .../.

Zamestnanci a možnosti rastu

- Pre úspech realizácie zámeru sú zamestnanci **kľúčový prvok úspechu**
- Nastaviť štandardy pre internú komunikáciu /čas, forma, obsah/ pre všetkých zamestnancov
- Analyzovať a upraviť jednotlivé pracovné pozície – nový popis práce v závislosti od nových činností, optimalizovať
- Rozvojové aktivity zamestnancov zamerať na aktivity súvisiace so zákazníkmi /sociálne zručnosti, riešenie ťažkých situácií a predaj/ a projektovým manažmentom
- Benchmarkovať – t.j. porovnávať napr. správcov cintorínov cez rovnaké ukazovatele
- Analyzovať ukazovatele hodnotenia pracovníkov a odmeňovať v závislosti od celkového príspevku zamestnanca k výsledkom spoločnosti, Motivovať pracovníkov a oceňovať aj nefinančne
- Uplatňovať princípy: zákazník na prvom mieste, profesionalita, tímová práca

Organizácia MARIANUM v roku 2018

Ako bude možné v roku 2018 prevádzkovo hodnotiť MARIANUM?

- MARIANUM bude aktívne využívať databázu klientov /nájomcov hrobových miest/ pre ich efektívnu obsluhu /forma komunikácie, obchodné miesto pre vybavenie, zákaznícky personál, moderné formy platenia za nájom hrobového miesta/. Preferovanou voľbou platenia za nájom hrobového miesta sa stane bezhotovostná podoba.
- Na každom novom obchodnom mieste dostane zákazník rovnaký rozsah a kvalitu služieb.
- MARIANUM v spolupráci s hlavným mestom Slovenskej republiky Bratislava a mestskými časťami Bratislavy bude mať identifikované vhodné lokality pre rozširovanie cintorínov a cieľovo bude posudzovať návrhy miest pre vytvorenie centrálného mestského cintorína / v prípade ekonomicky prijateľného riešenia/. Každé rozširovanie cintorínov bude riešené osobitným projektom.
- MARIANUM bude poskytovať dostatok hrobových, urnových a kryptových miest a pre nasledujúcich 10 rokov bude mať pripravené riešenie pre pochovávanie v Bratislave.
- Organizácia má pripravené dôstojné miesto pre vykonávanie kremácií.
- Organizácia bude využívať pre poskytovanie svojich služieb v primeranej miere technológie. V prípade vhodného mestského pozemku pre cintorín a záujmu obyvateľov, zabezpečuje ekologické pochovávanie.
- Podnikateľskou činnosťou a efektívnou alokáciou finančných zdrojov stabilizuje a znižuje požiadavky na podporu bežnej činnosti zo zdrojov rozpočtu hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy.

Riziká a hrozby

- Vstup nových hráčov na trh pohrebných služieb a možné zníženie príjmov z podnikateľskej činnosti, resp. aj zmena v platobnej disciplíne a správaní nájomcov hrobových miest
- Vynútená prevádzková odstávka krematória a iné prevádzkové riziká /napr. havarijný stav budov v správe, vozového parku/
- Vynútená zmena v prioritách /spôsobená napr. rýchlou realokáciou zdrojov do odstránenia havarijného stavu/
- Nedostatok pozemkov vo vlastníctve mesta/mestskej časti pre ďalšie rozširovanie
- Výpadok IT systému
- Kvalita personálu a obmedzené možnosti pre jeho finančnú motiváciu oproti konkurentom na komerčnom trhu
- Nutnosť dodržať schvaľovacie a posudzovacie lehoty - časový faktor
- Nekalkulované plnenia voči tretím stranám