



Cementiris  
de Barcelona  
cementiri  
és ciutat

# Memòria

## Pla estratègic

Cementiris de Barcelona



## MEMÒRIA DEL PLA ESTRATÈGIC 2016 – 2019

### CEMENTIRIS DE BARCELONA, S.A

Cementiris de Barcelona, S.A. és una empresa del grup B:SM que gestiona els nou cementiris de la ciutat de Barcelona, Montjuïc, Poblenou, Sant Andreu, Les Corts, Collserola, Horta, Sants, Sarrià i Sant Gervasi, així com els dos centres de cremació situats a Montjuïc i Collserola.

Es per tant una empresa de serveis del grup de l'Ajuntament de Barcelona, que marca les línies de gestió conjuntament amb la temporalitat dels mandats municipals per tal d'adequar els seus objectius estratègics a les directrius marcades per l'Ajuntament de Barcelona, sense perdre el seu objectiu marc.

En el moment de la seva fundació l'any 2006 amb motiu de la escissió de la branca de negocis de cementiris i crematoris respecte a l'empresa matriu Serveis Funeraris de Barcelona, la entitat es marca dos grans objectius estratègics:

- 1.- Donar més i millor servei
- 2.- Obrir els recintes dels cementiris a la ciutat

Son, doncs, aquests objectius estratègics els que s'han anat desenvolupant al llarg dels darrers 10 anys i han estat la base de tots els Plans Estratègics de Cementiris de Barcelona.

El Pla Estratègic és una eina de gestió per la qual els responsables d'una organització estableixen quina serà l'estratègia a seguir per un període de temps determinat, amb l'objectiu de redefinir i millorar la gestió, el servei i els recursos de la empresa a la qual representen en base a la seva missió.

Conjuntament es defineixen unes línies d'actuació que serveixen de base per a la gestió eficaç i eficient de l'organització. La missió i la visió son les bases per determinar qui som i on volem arribar en una perspectiva de mig i llarg termini, en definitiva on volem i com podem arribar.

Un cop decidit el Pla Estratègic, es marquen els objectius i de cada objectiu les línies d'actuació o estratègiques, per aconseguir realitzar les propostes del Pla.

Cada línia d'actuació, ha d'estar assignada a un responsable o responsables d'aconseguir els objectius establerts, amb una sèrie d'accions específiques, una planificació ben definida i realista, i els recursos humans i econòmics necessaris.

Per tal que aquest Pla sigui realitzable es necessari i imprescindible aconseguir la complicitat de tot l'equip humà que integra Cementiris de Barcelona.

Tot Pla necessita de indicadors que mesurin el seu estat d'execució, ajustar les necessitats dels recursos i detectar si estem generant les expectatives marcades.

S'incorporen al projecte indicadors de valoració de l'estat d'execució a nivell:

- *Quantitatiu*, que indiquen els objectius econòmics de l'empresa.
- *Qualitatiu*, que especifiquen unes polítiques i unes línies d'actuació per aconseguir aquests objectius.
- *De temporalitat*, que estableixen uns intervals de temps, concrets i explícits, que han de ser complerts per l'organització per que la posada en pràctica del Pla sigui la planificada.

***En definitiva, podem concretar que la Missió de la Societat és oferir un servei de qualitat en vista a aconseguir l'excel·lència del servei de cementiris i de cremació al ciutadà, als diferents operadors de Serveis Funeraris de la ciutat de Barcelona, i promocionar els recintes dels cementiris com a centres culturals de la ciutat.***

### **Objectius estratègics i Pla d'actuació 2016/2019**

1. Apropar i potenciar la gestió dels cementiris i de tota l'activitat al ciutadà, mantenint l'excel·lència en el servei mitjançant les diferents Oficines d'Atenció al Ciutadà (OAC) distribuïdes pels cementiris de la ciutat de Barcelona.
2. Continuar potenciant les polítiques mediambientals utilitzant energies renovables i altres elements.
3. Oferir un servei de qualitat als operadors de Serveis Funeraris que operen actualment a la ciutat de Barcelona.
4. Promocionar el patrimoni i la cultura dels espais dels cementiris als usuaris i ciutadans.
5. Rehabilitar i millorar els espais dels cementiris.

### **1.- Apropar i potenciar la gestió dels cementiris i de tota l'activitat al ciutadà**

a) Augmentar el servei en les d'Oficines d'Atenció al Ciutadà en els cementiris de la ciutat per tal d'apropar la gestió i donar un servei al ciutadà, en qüestions referents al dret funerari i a tràmits relacionats amb les sepultures.

b) Potenciar la tramitació administrativa del dret funerari on-line via web.

c) Potenciar les Xarxes Socials i els equipaments tecnològics també és una aposta continua de Cementiris de Barcelona, S.A. Es preveu per aquest 2016 continuar amb el pla d'innovació en l'ús de les diferents xarxes socials com a eines de comunicació, facilitant la connexió amb tots els ciutadans i integrar sistemes d'informació a l'usuari per tal d'agilitzar la contractació dels serveis i facilitar la mobilitat en els cementiris.

### **2.- Continuar potenciant les polítiques mediambientals utilitzant energies renovables i altres elements**

A Cementiris de Barcelona des del seu inici hem potenciat totes aquelles iniciatives que tenim amb una finalitat clara i directa dirigida a la preservació del medi ambient.

A dia d'avui son moltes les actuacions dutes a terme per l'entitat en aquest sentit:

- Instal·lació d'un parc solar al cementiri de Montjuïc capaç de generar 34.800 kilowatts hora, energia que es lliura a la xarxa de la ciutat.
- Hem potenciat al llarg d'aquests anys la venda d'urnes biodegradables per tots aquests serveis d'incineració en els que la família manifesta la voluntat d'espargir les cendres a la natura, passant d'un 20% d'urnes biodegradables a l'any 2006 a un 50% a l'any 2015.
- L'any 2014 vam inaugurar el projecte global de millora d'autosuficiència energètica al cementiri de Les Corts, convertint-lo en la primera instal·lació d'aquestes característiques de tot l'estat. A dia d'avui el 90% de les necessitats energètiques d'aquest cementiri prové de les energies renovables generades per aquesta instal·lació.
- L'any 2014 vam iniciar també la renovació del parc mòbil d'energies fòssils a energia elèctrica.
- L'any 2013 es va iniciar el Pla Director del cementiri de Collserola, aquest Pla tenia dins de les seves especificitats la substitució dels terrats de formigó dur

desgastats pel temps per terrats verds integrats dins del Parc Natural de Collserola.

Propostes de futur:

De cara als propers 4 anys ens proposem seguir potenciant les iniciatives mediambientals que concretem seguidament.

#### 1.- Crematori de Montjuïc.

Continuant amb el compromís amb el medi ambient impulsat pel Pla d'Autosuficiència Energètica per a la ciutat de Barcelona, Cementiris de Barcelona inclou en el pla d'inversions per aquest exercici 2016 el projecte de modificació de les instal·lacions de l'edifici del crematori de Montjuïc, per millorar l'eficiència energètica aconseguint l'aprofitament de calor residual dels forns crematoris per l'aigua calenta sanitària, per la calefacció i per la climatització de les instal·lacions i millorar l'eficiència energètica.

2.- Projecte de nova instal·lació del edifici crematori de Collserola adequant-lo amb una planta de filtres de dioxines.

#### 3.- Renovació flota vehicles elèctrics.

Pla d'actualització del parc mòbil, per vehicles elèctrics, aprofitant els punts de càrrega existents en els cementiris i promocionar a nivell ciutat l'ús d'aquets vehicles ecològics. Es preveu la renovació de la flota de vehicles.

4.- Continuar amb la potenciació d'urnes biodegradables i d'espais per l'espargiment de les cendres.

a).- Cementiris de Barcelona ofereix una gran varietat d'urnes i reliquiàries per tal de dipositar les cendres dels éssers estimats, oferim urnes biodegradables que es degraden en contacte amb la terra o l'aigua. Aquestes urnes biodegradables són aptes per a la seva inhumació en qualsevol dels espais que Cementiris de Barcelona ofereix als seus usuaris.

b).- Cementiris de Barcelona recomana, per tal d'evitar la degradació del medi ambient generat per l'abocament incontrolat de les urnes, que les cendres es dipositin al cementiri, el qual, a més de ser-ne el lloc natural, disposa de les instal·lacions necessàries i adequades per a aquesta finalitat.

Per fer possible aquest objectiu cal continuar potenciant els espais que Cementiris de Barcelona disposa per l'espargiment de les cendres, i repartits pels diferents cementiris de la ciutat.

- Jardí del Repòs (cementiri de Montjuïc i Collserola)
- Jardí d'espargiment de cendres (cementiri de Montjuïc)
- Jardí de les Aromes (cementiri de Montjuïc)
- Jardí de la Mediterrània (cementiri de Montjuïc)
- Bosc de les Cendres (cementiri de Collserola)

5.- Substitució dels sistemes d'enllumenat en tots els edificis de Cementiris de Barcelona.

Una de les maneres més immediates d'augmentar la eficiència energètica dels edificis es la renovació de la totalitat dels sistemes d'il·luminació actuals (composats per bombetes d'incandescència, halògenes, fluorescents, i bombetes de baix consum). Mitjançant la seva substitució per sistemes amb tecnologia LED, l'estalvi energètic immediat en el consum de despesa d'energia elèctrica pot ser del 70% aproximadament. A l'estalviar en consum d'energia elèctrica s'estalvia també en els sistemes de producció d'energia elèctrica, i per tant, en producció de CO<sub>2</sub>.

6.- Instal·lació d'autosuficiència energètica al cementiri de Poblenou.

Continuant amb els criteris marcats l'any 2013 pel Pla d'Autosuficiència Energètica de l'Ajuntament de Barcelona i seguint les propostes llavors estudiades per l'Agència d'Energia de Barcelona, instal·lació de plaques fotovoltaïques, amb suport de bateries, combinat amb una reforma de les instal·lacions existents per fer-les més eficients.

7.- Incrementar la instal·lació de punts de càrrega per vehicles elèctrics.

Seguint amb el pla d'instal·lació de punts de càrrega per vehicles elèctrics al cementiris ja iniciat a l'any 2014, és preveu continuar implantant aquest punts de càrrega a la resta dels cementiris de la ciutat.

### **3.- Oferir un servei de qualitat als operadors de Serveis Funeraris de la ciutat**

Per tal de fer realitat aquest objectiu estratègic continuem desenvolupant les següents línies:

1. Potenciar les oficines d'atenció al ciutadà estratègicament distribuïdes pels diferents instal·lacions funeràries d'aquests operadors.
2. Millorar l'oferta de serveis i productes que posem a la seva disposició.

### **4.- Promocionar el patrimoni i la cultura**

“Cementiri és Cultura”, es continua apostant per la divulgació del patrimoni i la història dels nostres cementiris a la ciutat i a la resta del món.

a) Difusió de les rutes culturals als cementiris de Montjuïc, Poble Nou i les Corts, i al Fossar de la Pedrera.

b) Igualment en aquest àmbit es potenciaran altres actes com el “Concert per al Record” en memòria dels difunts enterrats als cementiris de la ciutat i que es celebra al Fossar de la Pedrera (Cementiri de Montjuïc) així com el “Concert per Tots Sants”.

c) Promocionar els actes adreçats a la commemoració dels il·lustres enterrats en els cementiris de la ciutat.

d) Altres actes amb la finalitat d'apropar els cementiris als ciutadans, com concursos de fotografies, exposicions, espectacles literaris, conferències, concursos de dibuix, etc.

e) Apostar clarament pel desenvolupament i promoció de diferents activitats pedagògiques a la Col·lecció de Carrosses Fúnebres i a la Biblioteca Funerària situada al mateix Museu de Carrosses (Cementiri de Montjuïc).

f) Col·laborar activament en esdeveniments de ciutat com la Trobada de la Federació Catalana dels Tres Tombs, participar en la Nits dels Museus, Mulla't i Corre per l'Esclerosi Múltiple, participar activament en la Fira Modernista de l'Eixample i altres esdeveniments per petició dels districtes de la ciutat de Barcelona.

### **5.- Rehabilitar i millorar els espais als cementiris**

Òbviament, un des objectius estratègics més importants correspon als plans de rehabilitació i millora dels espais dels cementiris. Cementiris de Barcelona, manté des dels



Cementiris  
de Barcelona

**cementiri  
és ciutat**

seus inicis l'aposta contínua per a la millora i manteniment dels recintes dels cementiris dotant anualment al seu pressupost dels recursos econòmics necessaris per fer efectiva l'execució dels plans de rehabilitació.

Cementiris de Barcelona, S.A finança amb recursos propis el pla inversor anual, aquest fet possibilita amb més seguretat l'execució de les obres previstes.

- a) Rehabilitar i millorar els espais als cementiris en el seu conjunt
- b) Pla especial de recuperació del patrimoni històric

**Barcelona, gener 2016**





**Cementiris  
de Barcelona**

**cementiri  
és ciutat**

**PLA D'OBJECTIUS ESTRATÈGICS  
2016 - 2019**

## OBJECTIUS ESTRATÈGICS 2016 / 2019

1- Apropar i potenciar la gestió dels cementiris i de tota l'activitat al ciutadà.

CODI: AP

### PROPOSTA INICIAL

### PLA D'ACTUACIÓ ANUAL %

Codi	Descripció de les línies d'actuació	2016	2017	2018	2019	total %	Àrea Gestora
AP1	Augmentar el servei en les Oficines d'Atenció al Ciutadà en els cementiris	25%	25%	25%	25%	100%	Serveis de Cementiris
AP2	Potenciar la tramitació administrativa del dret funerari on-line via web	25%	25%	25%	25%	100%	Serveis Jurídics
AP3	Potenciar les xarxes socials i els equipaments tecnològics	50%	23%	13%	13%	100%	Comunicació i Qualitat
Nivell d'execució anual previst		33,3%	24,4%	21,1%	21,1%	100,0%	

## OBJECTIUS ESTRATEGICS 2016 / 2019

### 2- Potenciar les polítiques mediambientals utilitzant energies renovables

CODI: MEDI

#### PROPOSTA INICIAL

Codi	Descripció de les línies d'actuació	PLA D'ACTUACIÓ ANUAL %					Àrea Gestora
		2016	2017	2018	2019	total %	
MEDI 1	Projecte d'eficiència energètica aprofitant els calor residuals dels forns crematoris	90%	10%	0%	0%	100%	Obres i Manteniment
MEDI 2	Nova instal·lació edifici crematori cementiri de Collserola amb filtre de dioxines	5%	15%	10%	70%	100%	Obres i Manteniment
MEDI 3	Renovació de la flota per vehicles elèctrics	25%	25%	25%	25%	100%	Operacions de Cementiris
MEDI 4	Potenciació d'urnes biodegradables i dels espais per l'espargiment	100%	0%	0%	0%	100%	Serveis de Cementiris
MEDI 5	Substitució dels sistemes d'enllumenat en els edificis de CBSA	25%	25%	25%	25%	100%	Obres i Manteniment
MEDI 6	Instal·lació d'autosuficiència energètica al cementiri del Poblenou	0%	20%	70%	10%	100%	Obres i Manteniment
MEDI 7	Incrementar la instal·lació de punts de càrrega per vehicles elèctrics	25%	25%	25%	25%	100%	Obres i Manteniment
Nivell d'execució anual previst		38,6%	17,1%	22,1%	22,1%	100,0%	

## OBJECTIUS ESTRATEGICS 2016 / 2019

### 3- Oferir un servei de qualitat als operadors de Serveis Funeraris de la ciutat

CODI: OP

#### PROPOSTA INICIAL

Codi	Descripció de les línies d'actuació	PLA D'ACTUACIÓ ANUAL %					Àrea Gestora
		2016	2017	2018	2019	total %	
OP1	Potenciar les OAC distribuïdes per les instal·lacions funeràries (tanatoris)	0%	0%	100%	0%	100%	Serveis de Cementiris
OP2	Millorar l'oferta de serveis i productes	25%	25%	25%	25%	100%	Serveis de Cementiris
	Nivell d'execució anual previst	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	100,0%	

## OBJECTIUS ESTRATÈGICS 2016 / 2019

### 4- Promocionar el patrimoni i la cultura

CODI: PC

#### PROPOSTA INICIAL

Codi	Descripció de les línies d'actuació	PLA D'ACTUACIÓ ANUAL %					Àrea Gestora
		2016	2017	2018	2019	total %	
PC 1	Difusió de les rutes culturals	30%	30%	30%	10%	100%	Comunicació i Qualitat
PC 2	Continuar amb els concerts per la memòria	50%	20%	20%	10%	100%	Comunicació i Qualitat
PC 3	Promocionar els actes de les commemoracions dels il·lustres	20%	20%	30%	30%	100%	Comunicació i Qualitat
PC 4	Promocionar els concursos de fotografies, exposicions, conferències, etc	20%	20%	30%	30%	100%	Comunicació i Qualitat
PC 5	Desenvolupament d'activitats pedagògiques a la Col·lecció de Carrosses i Biblioteca	20%	20%	30%	30%	100%	Comunicació i Qualitat
PC 6	Col·laboració en esdeveniments de la ciutat	30%	30%	30%	10%	100%	Comunicació i Qualitat
	Nivell d'execució anual previst	28,3%	23,3%	28,3%	20,0%	100,0%	

## OBJECTIUS ESTRATÈGICS 2016 / 2019

### 5- Rehabilitar i millorar els espais als cementiris

CODI: RM

#### PROPOSTA INICIAL

#### PLA D'ACTUACIÓ ANUAL %

Codi	Descripció de les línies d'actuació	2016	2017	2018	2019	total %	Àrea Gestora
RM 1	Rehabilitar i millorar els espais als cementiris	25%	25%	25%	25%	100%	Obres i Manteniment
RM 2	Pla especial de recuperació del patrimoni històric	25%	25%	25%	25%	100%	Obres i Manteniment
	Nivell d'execució anual previst	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%	