



# Nyckeltal för kyrkogårdsskötsel

---



Anders Kristoffersson och Johan Östberg

Landskapsutveckling SLU, Alnarp

2011-10-22

## Förord

Kyrkogårdsförvaltningarna i Sverige har sedan 2000 stått inför ett flertal stora förändringar och baserat på de förslag som finns för exempelvis förändringar av begravningsavgiften verkar det som att förändringarna inte kommer att avta i framtiden. Projektet Nyckeltal för kyrkogårdsskötsel inleddes 2008 och avslutades våren 2011 och har haft som mål att ta fram relevanta nyckeltal för kyrkogårdsskötseln runt om i landet. Projektet har delvis finansierats av partnerskap Alnarp, men till största del från Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer, Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation, Sveriges kyrkogård och krematorieförbund, samt det många förvaltningar som varit del av projektet. Utan det goda samarbete som varit med dessa organisationer, samt det stora arbete som lagts ned från förvaltningarnas sida när det bland annat gäller inrapportering av data hade det inte varit möjligt att driva detta projekt.

Vi hoppas att detta projekt har gett de deltagande organisationerna och förvaltningarna en ökad förståelse för kyrkogårdsverksamheten och visat på de många möjligheter som finns för fortsatt arbete när det gäller Nyckeltal för kyrkogårdsskötsel.

Anders Kristoffersson och Johan Östberg

2011-10-22

## Sammanfattning

Kyrkogårdsbranschen har i olika former försökt komma fram till relevanta sätt att skapa jämförbarhet mellan förvaltningar och andra branscher, samt att göra rimlighetsbedömningar av skötselarbetet på kyrkogårdarna i landet. Tidigare projekt har genomförts i syfte att skapa nyckeltal för till exempel fastighetsförvaltning, administration och kyrklig verksamhet, men kyrkogårdsskötseln har inte tagits upp i dessa arbeten.

På grund av bristen på nyckeltal för kyrkogårdsskötsel har område Landskapsutveckling vid Sveriges Lantbrukuniversitet i Alnarp tillsammans med Movium, FSK (Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer), Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation, SKKF (Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund) samt runt 30 förvaltningar genomfört datainsamlingar under tre år (2008, 2009 och 2010) för att kunna ta fram nyckeltal för kyrkogårdsskötsel.

Datainsamlingarna har genererat ett omfattande material med mycket information om de förvaltningar och kyrkogårdar som deltagit. Totalt sett har det i projektet medverkat runt 30 förvaltningar som tillsammans förvaltar över 230 kyrkogårdar. Den sammanlagda ytan av kyrkogårdarnas arealer är 4 miljoner kvadratmeter. Den totala arbetstid som läggs ner på dessa kyrkogårdar är över 1 500 000 timmar eller drygt 940 helårsarbeten. Det ett rikt material som är unikt i databaser som projektet genererat och tillgängliggjort för alla medverkande förvaltningar.

Under projektet har ett antal nyckeltal framhållits som speciellt intressanta. Dessa nyckeltal var år 2008:

- Andelen administrativ kostnad av totalkostnaden: *17,7%*
- Andelen gravskötselavtal per totalt antal gravar: *31,4 %*
- Andelen driftkostnad av totalkostnaden: *88,5 %*
- Andelen underhållskostnad av totalkostnaden: *11,5 %*
- Antalet arbetstimmar per 100 kvadratmeter kyrkogårdsmark: *12,1 timmar*
- Antalet gravar per 100 kvadratmeter kyrkogårdsmark: *5,5 stycken*
- Maskinkostnad per kvadratmeter kyrkogårdsmark: *3,1 timmar*
- Skatteören i snitt: *24,7 ören*
- Totala intäkter från begravningsavgiften per invånare: *257,50 kr*
- Totalkostnaden per invånare: *364,40 kr*
- Totalkostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsmark: *70,1 %*

Genom projektet har det inte gått att se några direkta skillnader mellan små, medelstora och stora förvaltningar gällande kostnadseffektivitet eller arbetstimmar per kvadratmeter. För vissa nyckeltal har det gått att se vissa tendenser åt ena eller andra hållet, men det har inte gått att hitta några definitiva bevis på att förvaltningsstorleken har någon avgörande betydelse för nyckeltalen.

## Abstract

The cemetery business in Sweden has in various forms come up with appropriate ways to create comparability between governments and other industries, and to make reasonable assessments of the maintenance work on the cemeteries in the country. Previous projects have been implemented in order to create benchmarking for example property management, administration and church activities, but cemetery maintenance has not been addressed in these works.

Because of the lack of benchmarking for cemetery maintenance the Department of Landscape Management at the Swedish University of Agricultural Sciences Design and Construction have together with Movium, FSK (Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer), Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation, SKKF (Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund) and around 30 cemetery authorities implemented a data collection for three years (2008 , 2009 and 2010) to develop benchmarking for cemetery maintenance.

The data collection has generated a large amount of material with much information about the departments and cemeteries that participated. Overall, the project involved some 30 cemetery authorities, which together manage more than 230 cemeteries. The total area of the cemetery areas is about 4 million square meters. The total working time spent on these cemeteries is more than 1.5 million hours or more than 940 full-time jobs. The rich and unique material generated by the project is made available to all participating administrations.

During the project, a number of key figures have been seen as particularly interesting. These benchmarking is valid for 2008:

- The share of administrative costs to total costs: 17.7%
- The proportion of maintenance contracts per total number of graves: 31.4%
- The proportion of operating costs to total costs: 88.5%
- The proportion of maintenance costs of total costs: 11.5%
- The number of man hours per 100 square meters of cemetery land: 12.1 hours
- The number of graves per 100 square meters of cemetery land: 5.5 pieces
- Machine cost per square meter of cemetery land: 3.1 hours
- Burial tax on average: 24.7 öre
- Total income from burial taxes per capita: 257.50 SEK
- The total cost per capita: 364.40 SEK
- The total cost per square cemetery land: 70.1%

The project has not been able to see any direct differences between small, medium and large administrations current cost or hours per square meter. For some indicators, it has been possible to see certain trends in either direction, but it has not been possible to find any definitive evidence that the management size has a major influence on the benchmarking numbers.

## Innehåll

1	Inledning.....	1
2	Bakgrund .....	2
3	Metod.....	4
3.1	Syfte .....	4
3.2	Avgränsningar .....	4
3.3	Förstudie.....	4
3.4	Förvaltningar .....	4
3.5	Tidsuppföljningen .....	5
3.6	Användarmodell .....	5
3.7	Datainsamling.....	6
3.7.1	Datainsamling 1 .....	6
3.7.2	Datainsamling 2 .....	7
3.7.3	Datainsamling 3 .....	7
3.7.4	Avslutande workshop .....	7
4	Resultat och analys.....	8
4.1	Data på förvaltningsnivå.....	10
4.1.1	Fördelning mellan begravnings- och serviceverksamhet .....	10
4.1.2	Fördelning mellan drift och underhåll.....	10
4.1.3	Andelen administrativ kostnad .....	12
4.1.4	Totalkostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsmark .....	13
4.1.5	Kostnad per invånare .....	14
4.1.6	Begravningsavgift per invånare .....	14
4.1.7	Skatteören .....	15
4.1.8	Arbetstid per 100 kvadratmeter.....	16
4.1.9	Maskinkostnader per kvadratmeter.....	17
4.1.10	Gravtäthet .....	18
4.1.11	Gravskötselkostnad per gravskötselavtal .....	19
4.1.12	Andelen gravskötselavtal .....	20
4.1.13	Antal gravar av olika slag .....	20
4.1.14	Antal gravsättningar .....	21
4.1.15	Kostnad per gravsättning .....	22
4.2	Grunddata för kyrkogårdarna .....	23

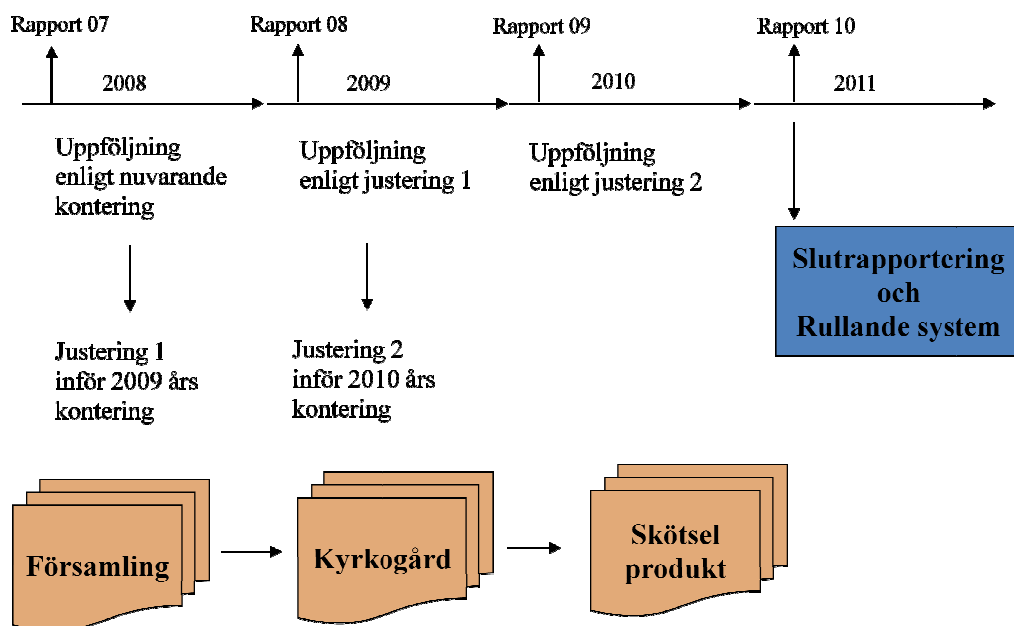
4.2.1	Areal per yttyp.....	23
4.2.2	Andel kyrkogårdar per kategori.....	24
4.2.3	Andel kyrkogård per kvalitetsnivå.....	25
4.2.4	Antal arbetstimmar per kvalitetsnivå.....	26
4.3	Tidsjämförelser med analys.....	27
4.3.1	Arbetstid per 100 kvadratmeter per kategori totalt .....	27
4.3.2	Arbetstid per skötselprodukt och kyrkogårdsstorlek .....	27
4.3.3	Genomsnittstid per förvaltning .....	29
4.3.4	Analys av totaltid per kvadratmeter relativt kyrkogårdsstorlek .....	30
4.3.5	Analys av tidsvariation över året totalt .....	31
4.3.6	Tid för gravsättningar .....	31
4.4	Analys av samband mellan diagram .....	31
4.4.1	Samband mellan förvaltningens storlek och kostnaden per kvadratmeter.....	32
4.4.2	Samband mellan förvaltningens storlek och kostnaden per invånare.....	32
4.4.3	Samband mellan förvaltningens storlek och den administrativa kostnaden.....	33
4.5	Möjligheter till effektivitetsjämförelser? .....	34
5	Diskussion.....	36
5.1	Slutsatser .....	38
6	Referenser .....	40
	Bilaga 1 .....	41

# 1 Inledning

Kyrkogårdsbranschen har i olika former försökt komma fram till relevanta sätt att skapa jämförbarhet mellan förvaltningar och andra branscher, samt att göra rimlighetsbedömningar av skötselarbetet på kyrkogårdarna i landet. Tidigare projekt har genomförts i syfte att skapa nyckeltal för till exempel fastighetsförvaltning, administration och kyrklig verksamhet, men kyrkogårdsskötseln har inte tagits upp i dessa arbeten.

På grund av bristen på nyckeltal för kyrkogårdsskötsel började Movium tillsammans med FSK (Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer) arbeta med ett projekt för att få fram dessa nyckeltal. Samtidigt hade de tre största förvaltningarna Göteborg, Malmö och Stockholm fört samtal om att tillsammans börja driva ett liknande projekt. Dessa två samarbeten gick sedan ihop och genom vidare kontakter med Movium, Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation och SKKF (Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund) inleddes en förstudie för att undersöka möjligheterna för ett sådant projekt. Efter en positiv förstudie inleddes sedan ett projekt med målsättningen att skapa relevanta nyckeltal för kyrkogårdsskötseln runt om i landet.

I projektets startskede gjordes en sammanfattande beskrivning av projektet med hänsyn till rapportering och utbredning i tid (figur 1) där det framgår hur datainsamlingarna skulle ske mellan de olika åren. Genom figuren framkom att det krävdes tre datainsamlingar för att nå målet att samla in data på ytnivå (skötselprodukt), att delrapporter skulle lämnas för varje år, samt att slutrapporten skulle skrivas efter den sista datainsamlingen 2010.



Figur 1. Sammanställning av rapportering tider och analysnivå

## 2 Bakgrund

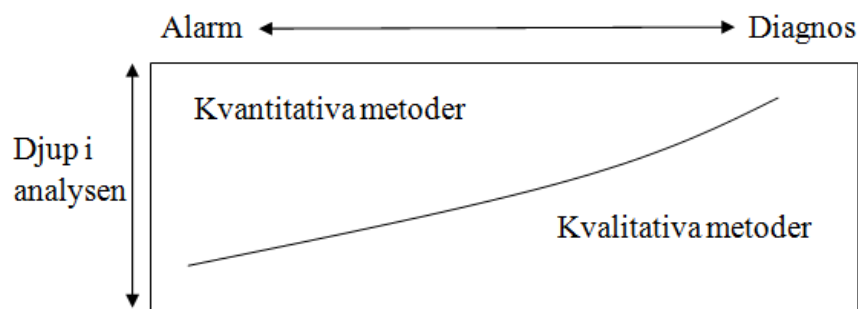
Nyckeltal är ett väletablerat sätt att få information av ett företags eller en organisations konkurrenskraft och effektivitet i jämförelse med andra inom samma bransch. Benchmarking används inom ett flertal branscher, exempelvis biltillverkning (Sutton, 2004), Internetföretag (Webb et al., 2002) och fastighetsbranschen (Boyd and Kimmet, 2005). Det finns även ett flertal böcker skrivna inom området, exempelvis: *The benchmarking book* (Spendolini, 1992) och *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance* (Camp, 1989). Det är däremot svårt att hitta vetenskapliga källor rörande benchmarking för grönyteskötsel eller begravningsverksamhet.

Vi har därför valt att jämföra med ett nyckeltalsprojekt från Australien och Nya Zeeland som heter Yardstick (Milne, 2007). I Yardstick jämförs på ett övergripande plan allt från planering till skötsel av parker och kyrkogårdar har även ett eget avsnitt. Idén är att utveckla en grund för jämförelser med årliga rapporter innehållande en del med basfakta och en del där innehållet varierar på årsbasis.

En annan aspekt av nyckeltal är vilka intentioner som motiverar arbetet, det vill säga hur nyckeltalen ska användas och till vad. Här är det tydligt att olika nivåer i verksamheterna har olika kunskaper och önskemål. En undersökning av hur man använt nyckeltal i kommunala sammanhang ger följande erfarenheter om förutsättningar för att lyckas (Bäckman, 2001):

- **Engagerade beställare på politisk nivå.** Ledande politiker i nämnder och styrelser efterfrågar informationen och använder den som ett underlag för sina ställningstaganden.
- **Del i den löpande uppföljnings- och planeringsprocessen.** Jämförelserna görs regelbundet minst en gång per år och ingår i kommunens underlag i samband med uppföljning av det gångna året och planeringen inför de kommande.
- **Kontinuitet i analys och metod.** Samma typer av analyser och likartad metodik, t.ex. vid val av jämförelseobjekt, används i arbetet.
- **Förtroende för informationens kvalitet och relevans.** Såväl politiker som tjänstemän ”litar på” att uppgifterna är korrekta och känner att de utgör väsentlig information.
- **Förankring i verksamheten.** Arbetet med, och resultaten av, jämförelserna och analyserna sprids och förankras hos dem som ansvarar för det praktiska genomförandet av verksamheten.

Utifrån dessa erfarenheter är tydligt att förankring och intresse är viktiga ingredienser för att lyckas dra nytta av goda erfarenheter. En annan fråga är hur man ska se på typen av data som samlas in och hur man kan använda denna. Här kan man resonera i termer av alarm och diagnos rörande nyckeltalens funktion och i termer av kvalitativa och kvantitativa metoder med hänsyn till behovet av djup i analys, vilket visas i figur 2 som speglar sambandet mellan funktion och analys.



Figur 2. Förhållandet mellan nyckeltalens funktion och behovet av djup i analys (fritt efter Bäckman, 2001)



I rapporten reflekteras också kring användningen av nyckeltalen och parallellerna till användning för kyrkopolitiker med flera är tydliga (Bäckman, 2001):

- Underlag för signalsystem.
- Fortlöpande redovisningar till socialnämnd och andra intressenter.
- Underlag för jämförelser mellan kommuner.
- Underlag för budgetering.

Ett annat exempel på verksamhet med liknande förutsättningar är VA-sidan. Vatten och avlopp styrs av kommunala monopol med möjlighet att sätta taxor för att finansiera verksamheten. Det behövs någon form av värdering av hur effektiv leveransen av VA-verken tjänster är och man konstaterar at VA-taxan (att jämföra med begravningsavgiften) inte är ett lämpligt mått på effektiviteten. Stahre et al 2007 argumenterar för en värderingsmodell som har tre dimensioner: kvalitet, service och miljö (1), relativ kostnadseffektivitet (2) och långsiktighet (3). Detta ger en sammansatt bild som kan ge verksamheten rättvisa och det går att välja djup i jämförelsen med hänsyn till tillgängliga data och ambitionsnivå och man talar om benchmarking på tre nivåer:

- *Metrisk benchmarking* – den grundläggande formen med sammanställning av utvalda verksamhetsmått och nyckeltal oftast redovisade stapeldiagram
- *Processbenchmarking* – handlar om jämförelser av arbetsmetoder, arbetsformer, mål organisation för avgränsade delar av processen. Man fokuserar enskilda processer och har god användning av den metriska informationen.
- *Effektivitetsbenchmarking* – som är en utvecklad form av benchmarking med en integrerad analys av en rad förhållanden.

För mer närbelägna exempel finns ett projekt i Danmark där man studerat liknande frågeställningar (Guldager et al., 2008). Några av de slutsatser som Guldager et al. (2008) drar är:

- Det är viktigt med beskrivningar av den önskade kvalitén på de olika arealtyperna i form av standardiserade skötselnivåer.
- Genom ytbestämningar och fastlagda skötsel mål kan man göra benchmarking på utvalda anläggningar eller yttyper. Detta möjliggör jämförelser mellan kyrkogårdarna som grund för erfarenhetsutbyte och metodutveckling.

## 3 Metod

### 3.1 Syfte

Det övergripande syftet är att skapa väl underbyggda nyckeltal som ger möjlighet till relevanta jämförelser mellan kyrkogårdsförvaltningar i landet. En annan målsättning är att bidra till att motivera sättet att organisera begravningsverksamheten i dialogen med till exempel kyrkogårdspolitiker. Nyckeltalen ökar kunskapen om verksamheterna och kan därigenom leda till ett bättre utbyte för både förvaltningar och kyrkogårdsbesökare. De uppgifter som ska kunna tas fram med verktyget ska innehålla:

- Nyckeltal som grund för jämförelse mellan olika förvaltningar.
- Faktorer för justering av förutsättningar med hjälp av exempelvis typ och storlek på kyrkogård.
- Möjlighet att ta fram kostnader för hela kyrkogårdar.
- Möjlighet att visa de kostnader som systemet grundar sig på.
- Tid och kostnader för enskilda ytor; till exempel grus, gräs och häck.

Verktyget ska kunna användas som grund för sammanställning på olika nivå med den enskilda kyrkogården som bas. Större förvaltningar ska kunna göra sammanställningar för samtliga kyrkogårdar.

### 3.2 Avgränsningar

Projektet kommer inte att behandla frågor som rör den kyrkliga verksamheten. I projektet utvecklas endast en arbetsmodell av verktyget i datorn. I nästa steg utvecklas en slutlig webbaserad version med professionellt användargränssnitt.

### 3.3 Förstudie

I projektets inledande fas genomfördes en förstudie för att undersöka vilka begrepp och arbetsmoment som kunde användas i det fortsatta arbetet med nyckeltal för kyrkogårdsskötsel. Undersökningen visade att det i dagsläget fanns olika strukturer som används med olika utgångspunkt till exempel: tidslistan i Svenska kyrkans avtal (utgiven av Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation), Moviums kyrkogårdsmanual (Andersson, 2004), tidsuppföljning som används av mätningmännen via Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation och enskilda kyrkogårdsförvaltningars egen uppföljning.

Slutsatsen av förstudien visade på en rad olikheter. Det finns en grundläggande skillnad beroende på om uppföljningen utgår från principen skötselprodukt eller skötselaktivitet. Inom respektive princip finns däremot likheter. Slutsatsen blev emellertid att utgå ifrån Moviums kyrkogårdsmanual då denna skapats för att fungera om en riksläkare.

### 3.4 Förvaltningar

Det första urvalet genomfördes av de ansvariga för Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund (SKKF), Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation (tidigare: Svenska kyrkans församlingsförbund) samt Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer (FSK). De använde sig av följande kriterier för att hitta lämpliga förvaltningar (i rapporten används begreppet förvaltningar trots att det är en kombination av samfälligheter och enskilda förvaltningar) att tillfråga. De medverkande förvaltningarna skulle:

- Vara av olika storlek (små, mellan och stora).
- Ha en grundläggande inmätning av sina ytor.
- Vara drivande för utvecklingen av kyrkogårdsverksamheten.

Efter att en lista hade sammanställts kontaktades de tillänkta förvaltningarna och totalt 31 av dem tackade ja till att ingå i projektet. Redan i projektets inledning valde några förvaltningar att lämna projektet och under projektets gång har vissa förvaltningar fallit bort, medan några andra har tillkommit. Det har emellertid totalt medverkat 29 förvaltningar under projektets gång.

Då det ansågs viktigt att förvaltningarna var delaktiga i projektets arbete har kommunikationen mellan projektledning och förvaltningar varit en av de viktigaste frågorna för att fånga upp relevanta frågeställningar och komma fram till praktiskt tillämpbara lösningar. Utgångspunkterna har under projektet varit:

- Stort samarbete med de deltagande förvaltningarna
- Frivillighet vad gäller deltagande
- Lyhörddhet vad gäller önskemål till projektet
- Förändringsbenägenhet från projektets sida

En av de viktigaste kommunikationskanalerna har varit de workshops som anordnats av projektet. Målsättningen med att arbeta med workshops var att presentera de olika nyckeltalen som räknats ut genom de olika datainsamlingarna och att samla in de deltagandes åsikter rörande projektet. Den struktur som valts har även den varit medvetet inriktad på att samla in deltagarnas åsikter och göra dem medvetna om det arbete som pågår. Till exempel har förmiddagarna ägnades åt att presentera årets insamling och eftermiddagarna till att presentera, förankra och diskutera den kommande insamlingen. Det har även anordnats gruppdiskussioner för att få in åsikter på olika frågor som styrgruppen tyckte var av extra stort värde att ta upp för diskussion.

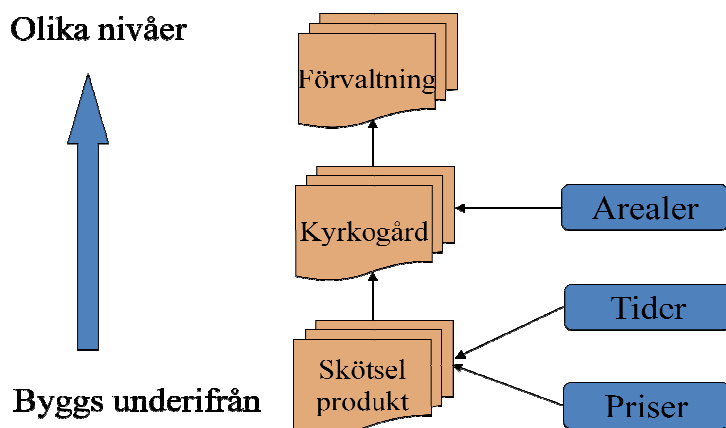
### 3.5 Tidsuppföljningen

Efter diskussioner vid seminarier och i styrgrupp konstaterades att det inte skulle bli möjligt att inom projektets ramar kunna samla in kostnadsuppgifter på så detaljerad nivå som skötselprodukter. En möjlighet som stod till buds var att istället satsa på att ta in nya tidsuppgifter för att med dessa som grund kunna proportionera kostnader för olika skötselprodukter med arbetstiden som grund. Detta innebar en utvidgning av projektet jämfört med utgångsläget och det krävdes en tidsförlängning till för att hinna fånga upp tiderna för ett helt år. Detta betraktades dock av alla parter som ett viktigt och intressant alternativ att ett gemensamt beslut fattades om att göra tidsuppföljning under hela 2010 för att få med en hel säsong. Att tidsuppföljningen genomfördes i ett sent skede ökade möjligheten att skapa jämförbarhet mellan förvaltningarna.

Grundliga förberedelser gjordes med beskrivningar av hur olika delar i tidredovisningen skulle klassificeras för att bli jämförbara. Allt från uppföljningsblanketter i Excel till fotoexempel i beskrivningar lades som grund för genomförandet. Ambitionen vara att alla förvaltningar skulle följa upp minst en kyrkogård så att vi fick minst 25 kyrkogårdar uppföljda. Målet nåddes med råge då flera förvaltningar valde att följa upp samtliga kyrkogårdar så att det totalt blev 94 kyrkogårdar som följts upp under året.

### 3.6 Användarmodell

En viktig del av projektet var att ta fram en enkel modell för användandet av nyckeltalen. Detta gjordes i två steg där den första var en enklare Excel-modell som byggts upp av de data som har inkommit i och med datainsamlingarna. I grunden ligger kapacitetsdata gällande antal arbetstimmar per kvadratmeter för olika ytor, samt kostnader för arbete och material (Figur 3). Genom att lämna in data på de mer grundläggande delarna, skötselprodukterna (ytorna) gick det sedan att göra beräkningar på hur stor kostnad detta betydde för hela förvaltningen genom deras inrapporterade ytor.



Figur 3. Skiss på hur användarmodellen är uppbyggd.

Efter projektets avslutande från SLUs sida skedde sedan en vidareutveckling av denna användarmodell genom en hemsidelösning kopplad till inrapporterad data (<http://nyckeltal.nu/public>).

### 3.7 Datainsamling

Data samlades in för åren 2007-2009 och kompletterat med tidsdata för år 2010. Genom denna successiva ökning vad gäller djupet i datainsamlingen från förvaltning till kyrkogård och slutligen skötselprodukt (yta). De olika nyckeltalen delades upp i tre nivåer, där varje nivå representerar en datainsamling. Målsättningen var att för varje datainsamling öka noggrannheten och därmed öka detaljnivån för nyckeltalen.

Nedan presenterad noggrannare varje datainsamling tillsammans med en kortare genomgång över vad dessa hade för eventuella brister och fördelar.

#### 3.7.1 Datainsamling 1

Datainsamling 1 hade ett flertal brister, vilket ledde till att jämförelse gav ett begränsat utbyte och osäkerhet kring hur data kunde användas. Orsaker till detta var bland annat:

- Tidpunkten och den tid som förvaltningarna hade på sig för inrapporteringen
- Utvecklade definitioner
- Ett reviderbart och otydligt indataformulär

Den första datainsamlingen gjordes med hjälp av Excel-dokument som e-postades ut till samtliga förvaltningar. Denna innehöll korta beskrivande kommentarer för en del av dataposterna. Tyvärr reviderade många av förvaltningarna själva dokumentet genom att lägga till, eller döpa om, poster. Det förekom även många missförstånd kring vad de olika posterna innebar, trots att styr- och referensgrupperna hade ansett förklaringarna som tillräckliga.

Årets workshop anordnades i Jönköping 2008-11-26 och besöktes av 34 personer. Under workshopen genomfördes två diskussionspass där fyra olika frågor diskuterades. Diskussionerna genomfördes genom att dela upp deltagarna i fyra grupper som sedan fick cirkulera mellan de fyra diskussionsrummen där en diskussionsledare höll i varsin fråga. Diskussionerna fungerade bra och de flesta av deltagarna fick komma till tals. För att försöka få fram så mycket information som möjligt genomfördes även en enkät som delades ut under lunchen. Genom denna hoppades vi att även de mer tystlåtna skulle kunna komma till tals.

### **3.7.2 Datainsamling 2**

Efter möte med styrgruppen och efter de synpunkter som framfördes under workshopen 2008-11-26 lades ett flertal parametrar till på datainsamlingen, bland annat uppgifter om ytorna, kvalitetsnivå och maskinkostnad.

Datainsamling två fungerade betydligt bättre tack vare det stora arbete som lades ner på att skriva definitioner för samtliga kostnadsposter som skulle redovisas. Dessa utförliga beskrivningar granskades av tre olika förvaltningar. Förvaltningarna besöktes av projektledarna och tillsammans med företrädare på förvaltningen granskades samtliga förklaringar. Huvudfokus för genomläsningen var att förklaringarna skulle vara lättförståeliga och att risken för missförstånd skulle minimeras. Efter denna noggranna granskning skickades texterna ut till samtliga förvaltningar i projektet för att samla in ytterligare synpunkter.

En annan nyhet med datainsamling 2 var att en hemsida upprättades där samtliga inrapporteringar fördes in av de medverkande förvaltningarna. Trots en del driftstörningar ansågs hemsidan vara ett bra hjälpmedel för förvaltningarna. Hemsidan erbjöd även förvaltningarna möjligheten att se övriga medverkandes inrapporteringar och således för första gången kunna göra egna enklare jämförelser.

Workshopen i Alnarp 2009-10-22 besöktes av 36 personer. Workshopen genomfördes på samma sätt som året innan, dock genomfördes denna gång ingen enkätundersökning. Denna fokuserade frågor kring arbetsformer i projektet och viktiga nyckeltal.

### **3.7.3 Datainsamling 3**

Datainsamling tre innebar att vissa parametrar i uppföljningen justerades och att framförallt tidsuppföljningen tillkom som konsekvens av att den tredje nivån med uppföljning av skötselprodukter annars inte skulle vara nåbar.

Vid workshopen i Stockholm 2010-10-28 deltog 45 personer inklusive parter från branschorganisationerna och en journalist. Upplägget med presentation och diskussion av årets data kompletterades med en enkät om viktiga nyckeltal och gemensamma beslut om projektets fortsättning.

### **3.7.4 Avslutande workshop**

Vid den avslutande workshopen i Göteborg 2011-05-05 medverkade 28 personer som reflekterade kring projektets utveckling och blickade framåt mot den fortsättning som kommer att ske i kyrkogårdsbranschens regi. Det konstaterades att de grundläggande syften som projektet satt riktat in sig på har kunnat uppnås. Nyckeltal för jämförelse finns och en lösning med tillgång till data via en egen hemsida för projektet är redan igång.

## 4 Resultat och analys

Datainsamlingarna har genererat ett omfattande material med mycket information om de förvaltningar och kyrkogårdar som deltagit. Totalt sett har det i projektet medverkat runt 30 förvaltningar som tillsammans förvaltar över 230 kyrkogårdar. Den sammanlagda ytan av kyrkogårdarnas arealer är 4 miljoner kvadratmeter. Den totala arbetstid som läggs ner på dessa kyrkogårdar är över 1 500 000 timmar eller drygt 940 helårsarbeten. Det ett rikt material som är unikt i databaser som projektet genererat och tillgängliggjort för alla medverkande förvaltningar. Tabell 1 nedan beskriver de data som gäller för år 2009. Det finns även ytterligare två tabeller som visar de data som redovisats respektive år av de medverkande förvaltningarna (tabell 6 och 7 i bilaga 1).

Tabell 1. Medverkande förvaltningar, kyrkogårdar och arealer 2009.

Förvaltning	Krematorium	Antal kyrkogårdar	Total yta	Yta som är tidsuppföljd	Andel av den totala ytan som är tidsuppföljd
<b>Gudmundrå (Kramfors)</b>	JA	1	116 235	116 235	100 %
<b>Tranås</b>	JA	6	198 970	195 970	98 %
<b>Lerum</b>	NEJ	3	82 365		
<b>Ronneby</b>	NEJ	5	265 956	265 956	100 %
<b>Ängelholm</b>	JA	5	172 037		
<b>Lidköping</b>	JA	2	141 371	141 371	100 %
<b>Motala</b>	JA	1	160 000		
<b>Falköping</b>	JA	19	201 038		
<b>Alingsås</b>	JA	8	236 721	217 787	92 %
<b>Visby</b>	JA	3	131 338	131 336	100 %
<b>Bollnäs-Ovanåker</b>	JA	16	347 520		
<b>Luleå</b>	JA	2	243 240	243 240	100 %
<b>Landskrona</b>	JA	9	229 379	229 379	100 %
<b>Trollhättan</b>	JA	2	245 000	245 000	100 %
<b>Skövde</b>	JA	4	236 400		
<b>Umeå</b>	JA	6	300 271		
<b>Jönköping</b>	JA	6	432 200		
<b>Borås</b>	JA	5	506 579	502 102	99 %
<b>Karlstad</b>	JA	9	517 014	517 014	100 %
<b>Örebro</b>	JA	12	664 740	516 649	78 %
<b>Helsingborg</b>	JA	6	437 986	437 986	100 %
<b>Norrköping</b>	JA	20	574 000		
<b>Uppsala</b>	JA	6	838 700	15 000	2 %
<b>Malmö</b>	JA	17	1 287 987	326 781	25 %
<b>Stockholm</b>	JA	6	2 370 000	52 355	2 %
<b>Göteborg</b>	JA	33	1 847 113	51 693	3 %
<b>Totalt</b>	24 JA, 2 NEJ	212	12 784 160	4 205 854	33 %

Med ett så rikt material finns det risk att överarbeta med ett stort antal analyser och att man därmed minskar förståelsen för materialet genom att fastna i detaljer. I projektet har vi valt att inte överarbeta dessa eftersom allt material finns tillgängligt för alla deltagare. Detta innebär i praktiken att de frågor som uppstår vid jämförelser kan lösas genom att detaljer diskuteras mellan de förvaltningar som

jämförelsen gäller. Vid analys är det oftast så att förklaringar kräver mer djupgående information och här kommer de direkta kontakterna in som möjlighet till lärande mellan deltagande aktörer. Förståelsen ökar i takt med utbytet mellan förvaltningarna.

Många grundläggande analyser och intressanta jämförelser görs i de kommande avsnitten, men det är trots detta viktigt att poängtera att det finns stora möjligheter till fördjupning. Många frågor är däremot svåra att besvara utifrån insamlat material eftersom det ofta krävs ytterligare information som förklarar likheter och skillnader. Detta gör att vi har relativt kortfattade analyser för att inte övertolka materialet och för att det inte varit tidsmässigt möjligt att följa upp information och komplettera analysen med ännu mer data.

Presentationen av diagrammen är upplagd så att data relaterade till förvaltningsnivå kommer först och därefter kommer data för kyrkogårdarna. Den senast tillkomna uppföljningen av tid för olika skötselprodukter följer därefter och slutligen analyseras samband mellan olika kombinationer av data.

I tabell 2 presenteras en sammanställning över genomsnittvärde under de tre år som insamlingar skett och hur många förvaltningar nyckeltalet grundar sig på. Flertalet nyckeltal visar på denna nivå en rimlig variation och därmed att data har en rimlig tillförlitlighet.

Tabell 2. Sammanställning av genomsnitt för redovisade nyckeltal

Nyckeltal	Värde per år			Antal förvaltningar som nyckeltalet är baserat på		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Arbetstimmar per 100 kvm	11,2	12,1	11,9	26	25	19
Administrativ kostnad av Totalkostnaden	17,3 %	17,7 %	17,3 %	25	25	20
Maskinkostnad per kvm	3,0	3,1	3,8	1	21	16
Driftkostnad, procent av totalkostnaden	88,1 %	88,5 %	88,0 %	25	25	18
Underhållskostnad, procent av totalkostnaden	11,9 %	11,5 %	12,0 %	25	25	18
Antal gravar per 100 kvm kyrkogårdsmark	4,3	5,5	2,5 <sup>1</sup>	24	24	19
Totalkostnad per kvm kyrkogårdsmark	63,7	70,1	69,8	25	25	18
Totalkostnad delat på invånarantalet	293,8	364,4	302,4	26	25	18
Totala intäkter från begravningsavgiften delat på invånarantalet	239,4	257,5	257,2	20	24	17
Skatteören	24,7	24,7	22,2	26	25	20
Procentuellt antal gravskötselavtal av samtliga gravar	40,1 %	31,4 %	31,8 %	24	24	19

1. Bristande underlag från vissa kyrkogårdar, vilket har påverkat värdet.

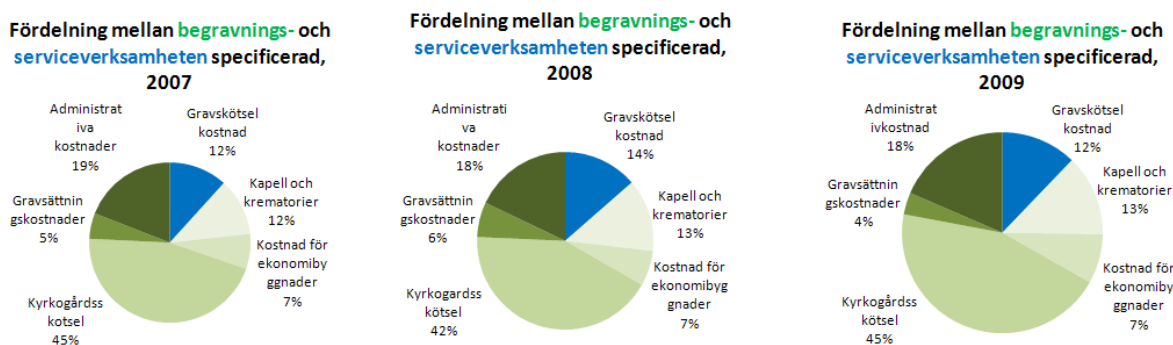
## 4.1 Data på förvaltningsnivå

Vi har lagt upp förvaltningspresentationen med helheten för kostnader följt av totalkostnaden fördelat per enhet, maskinkostnad, totaltid och sist olika mått kopplat till gravar. Många nyckeltal har vi valt att redovisa i stapeldiagram och för att underlätta analys av samband mellan nyckeltalet och storlek på förvaltning är förvaltningarna sorterade i storleksordning. De minsta finns till vänster och de största till höger i samtliga stapeldiagram.

### 4.1.1 Fördelning mellan begravnings- och serviceverksamhet

När man ser till helheten för kyrkogårdsverksamheten är variationen liten, andelen gravskötselkostnad ligger på 12-14 procent och andelen kyrkogårdsskötsel ligger på 42-45 procent (figur 4). Det finns emellertid vissa skillnader i underlag mellan 2008 och 2009, men trots detta går det att se en relativt stabil fördelning mellan de olika kostnadsposterna. Vissa förändringar mellan åren förekommer, men dessa är relativt små och dessa kostnadsposter får därmed räknas som relativt stabila.

Det intressanta i dessa diagram är att få en förståelse för vilka poster det är som står för huvuddelen av kostnaderna och därmed vilken påverkan olika typer av insatser för de olika kostnadsposterna har för totalkostnaden. Det kan exempelvis vara bättre med investeringar som effektiviserar kyrkogårdsverksamheten än gravsättningarna eller ekonomibygnaderna eftersom de utgör mindre andelar.



Figur 4 Fördelning mellan begravnings- och serviceverksamheten specificerad för år 2007-2009

### 4.1.2 Fördelning mellan drift och underhåll

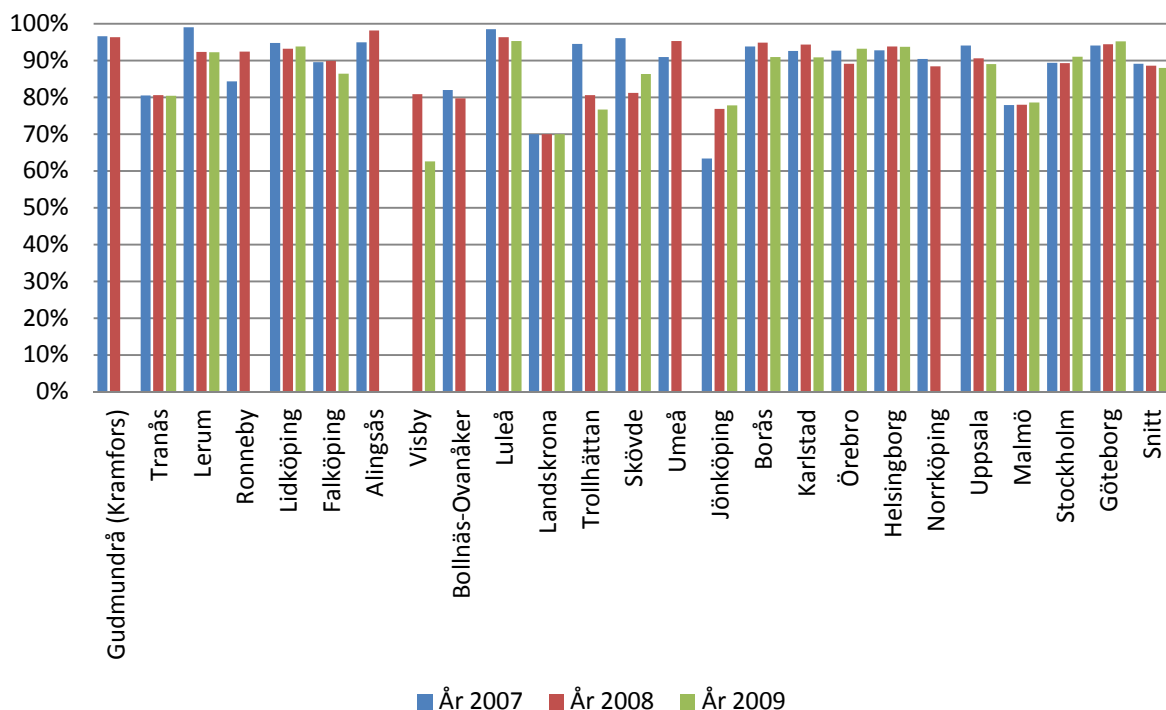
Fördelningen mellan andel drift och underhåll speglar delvis långsiktigheten i verksamhetsplaneringen. En hög förvaltningskostnad kan bero på en låg underhållskostnad. Genom att bedriva en verksamhet med låg andel underhållskostnad finns det en risk för att det successivt byggs upp en så kallad underhållsskuld som i framtiden kan höja kostnaderna betydligt.

Det finns en relativt stor skillnad mellan de enskilda förvaltningarna, men den genomsnittliga fördelningen ligger relativt stabilt mellan 11-14 procent underhållskostnad och 86-89 procent driftkostnad (figur 5 och 6). Vad detta innebär för verksamheterna vet vi ännu inte, men det finns en risk att 11-14 procent underhållskostnad är för lågt för att undvika att en underhållsskuld byggs upp. Det finns emellertid en risk att förvaltningarna ännu inte fördelar kostnaderna mellan drift och underhåll korrekt, vilket kan betyda att fördelningen är annorlunda än vad som framkommer enligt denna sammanställning. Många förvaltningar har en mycket låg andel underhållskostnad.

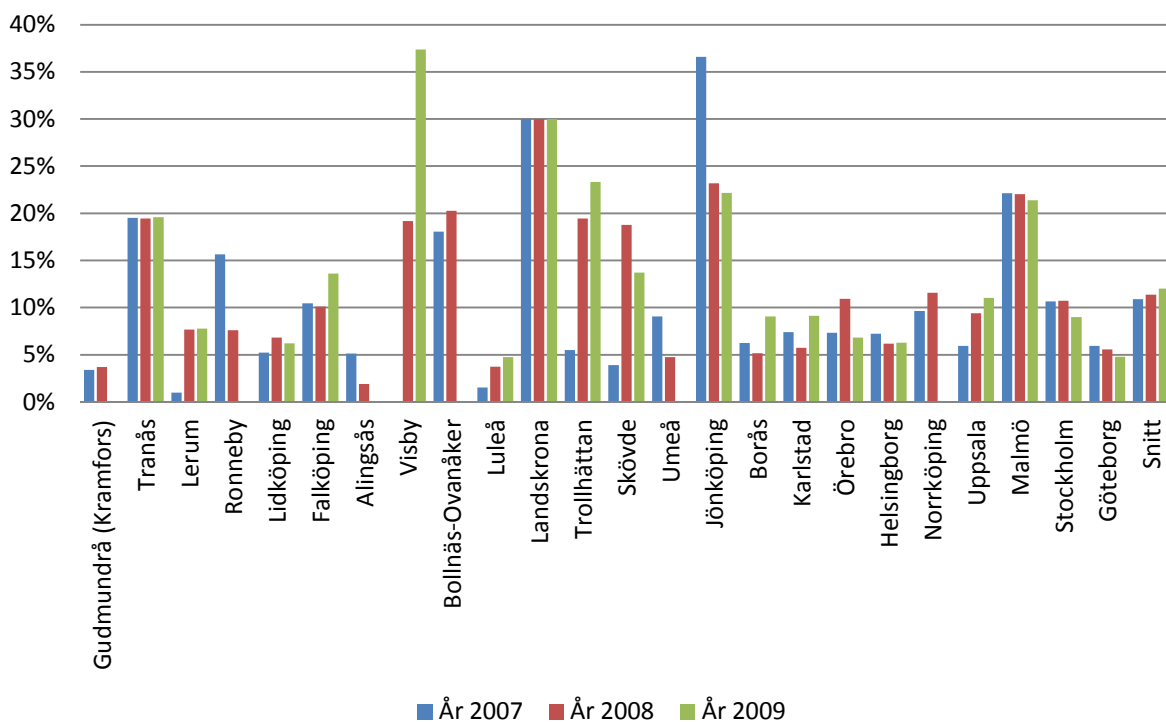
En jämförelse med fastighetsförvaltning ger vid handen att underhållskostnaderna är låga. I ett examensarbete i på LTH 2009 (Isberg, 2009) var proportionerna 20-25 procent underhåll och 75-80 procent drift för bostadsfastigheter. Motsvarande siffror för kontorsfastigheter låg något lägre på 15-20



respektive 80-85 procent. Dessa siffror antyder att underhållet för kyrkogårdsskötsel ligger något lågt. Andelen fastigheter i förhållande till grönytor är dock större i fastighetsförvaltning och det är möjligt att detta motiverar högre kostnader för underhållet. Här behövs närmare studier för att göra en noggrannare jämförelse.



Figur 5. Andelen driftkostnad 2007-2009.

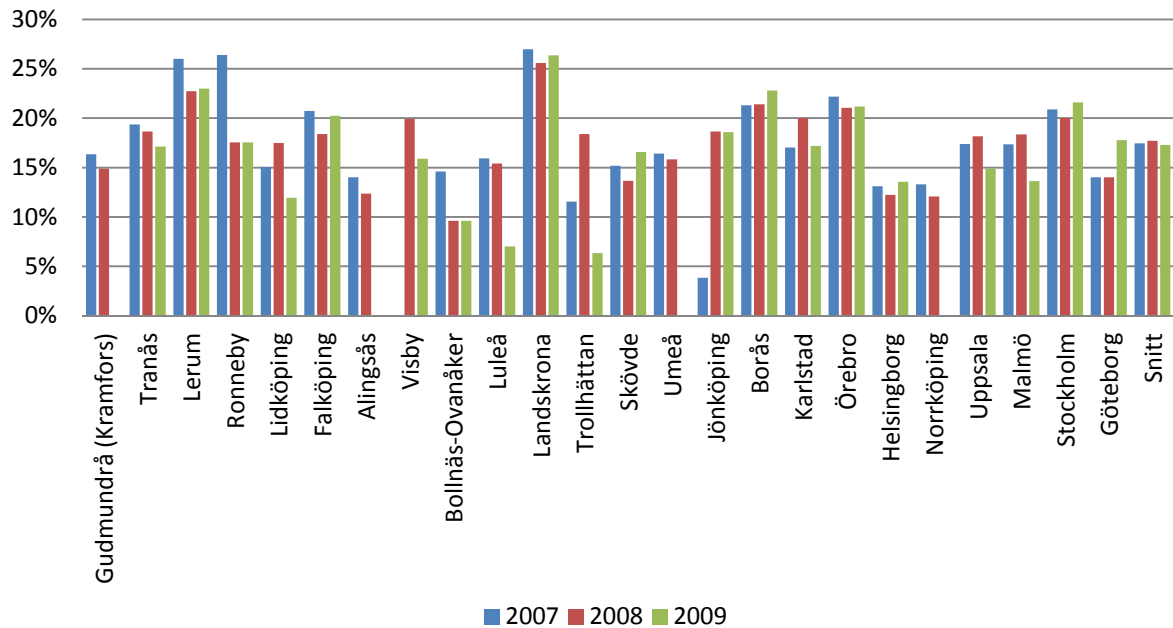


Figur 6. Andelen underhållskostnad 2007-2009.

### 4.1.3 Andelen administrativ kostnad

De administrativa kostnaderna är en kostnadspost som ofta kommer på tal när det gäller jämförelser inom olika verksamhetsområden. Genomsnittsandelen ligger runt 17 procent och det är intressant att se de stora skillnaderna som finns mellan olika förvaltningar (figur 7).

När det gäller analys kring hur förvaltningarnas storlek påverkar andelen administrativ kostnad återfinns en sådan längre fram i avsnittet om samband. Hypotesen att stora förvaltningar har lägre administrativ kostnad stöds inte när man studerar nedanstående figur.

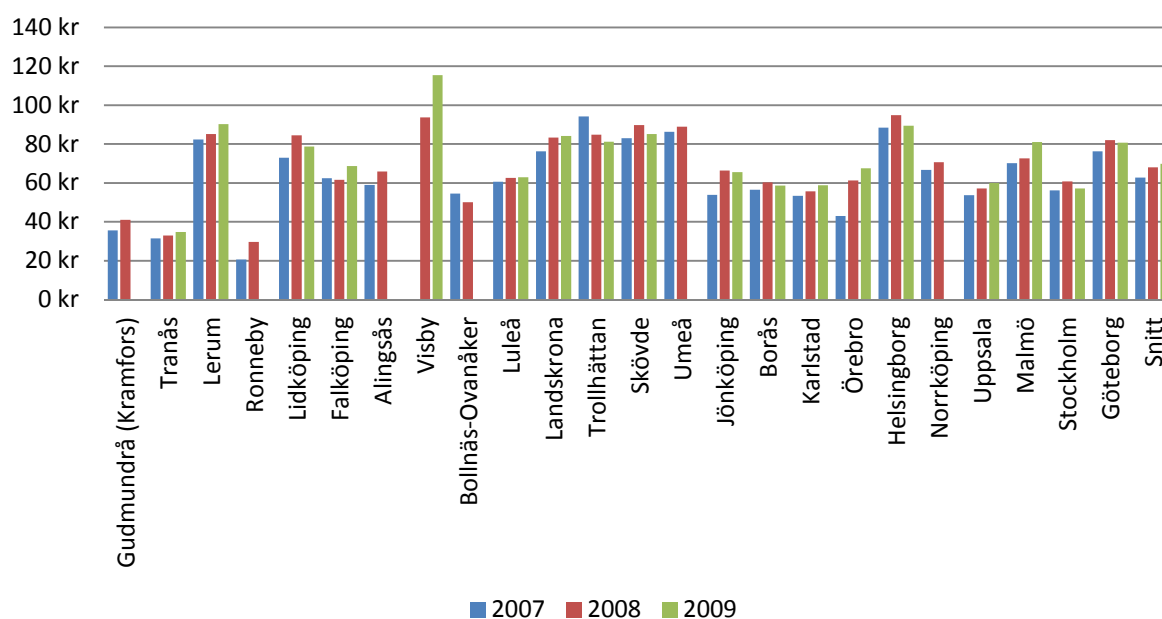


Figur 7 Andelen administrativ kostnad 2007-2009

#### 4.1.4 Totalkostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsmark

Informationen kring totalkostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsmark ger oss en intressant bild av hur kostnadseffektiva förvaltningarna är på ett övergripande plan. Genomsnittskostnaden per kvadratmeter ligger på runt 70 kronor (figur 8). Vilket bör relateras till genomsnittskostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsareal låg 2008 som i Danmark låg på 51 danska kronor 2008 (Guldager et al., 2008.), vilket omräknat motsvarar cirka 65 svenska kronor.

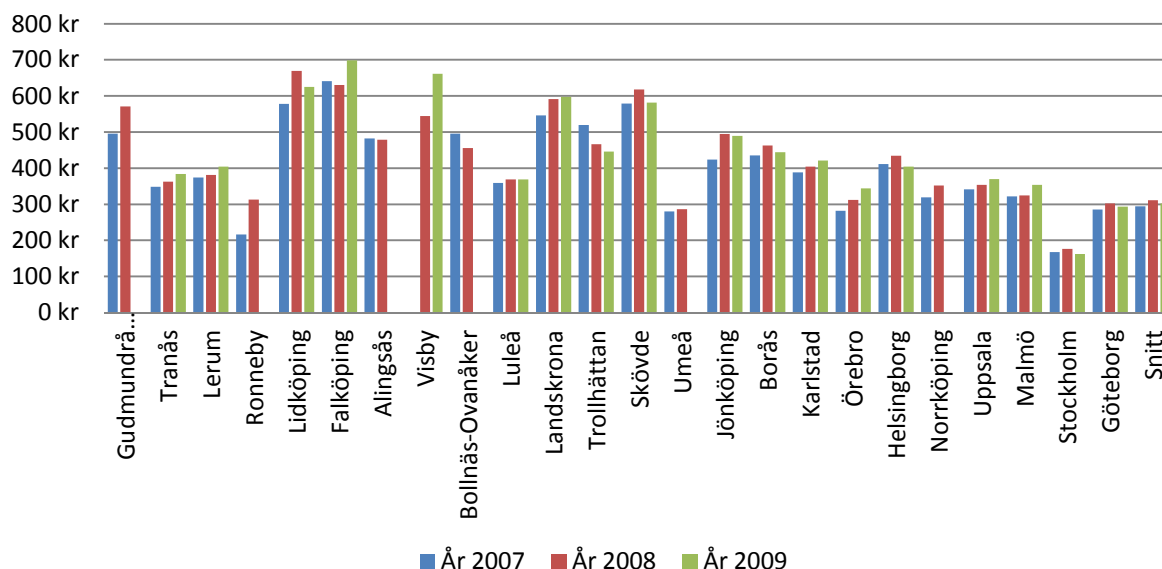
Skillnaden är, som diagrammet visar, stor mellan de som har högst och lägst totalkostnad. Totalkostnaden har även ökat när det gäller genomsnittet år 2007-2009, vilket kan delvis förklaras med inflationen. Det bör påpekas att totalkostnaden är endast angiven på de ytor som sköts aktivt eller som inrymmer aktiva gravar. Det kan därför vara så att den faktiska skötselkostnaden är lägre om övriga ytor räknas in, men då sköselfrekvensen på dessa är låg har vi ansett att de bör borträknas redan vid inmatningen av data.



Figur 8. Totalkostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsmark 2007-2009

#### 4.1.5 Kostnad per invånare

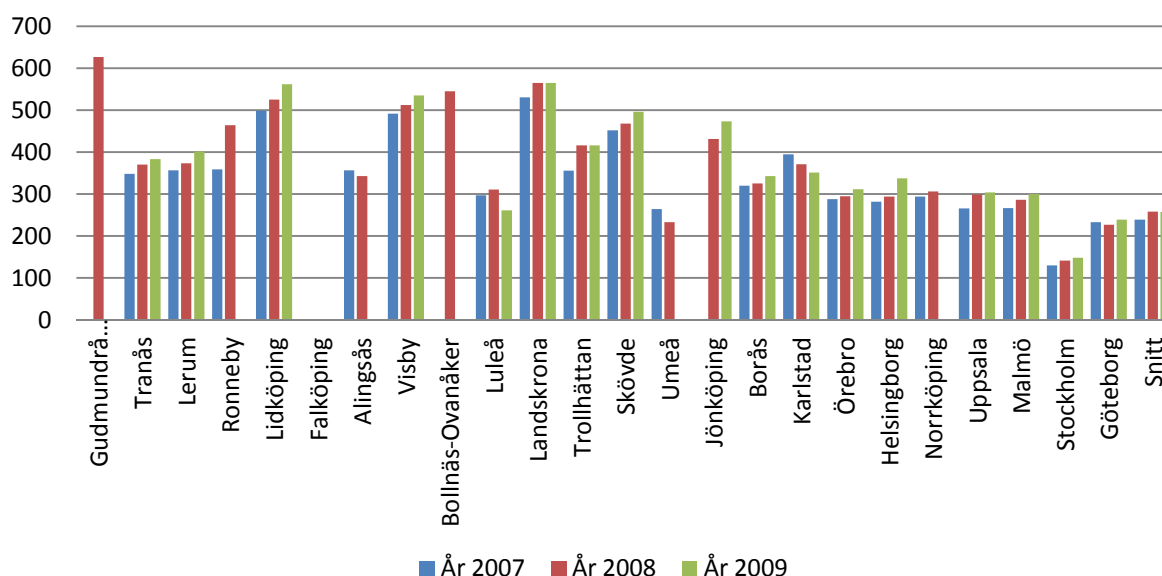
Generellt ser totalkostnaden per invånare ut att sakta öka något hos många förvaltningar. Genomsnittskostnaden per invånare ligger på runt 300 kronor (figur 9). Även här kan inflationen påverka nyckeltalet. Det finns dock vissa förvaltningar som har en motsatt trend. En tendens finns att de mellanstora förvaltningarna ligger högre i genomsnitt än stora och små. Stockholm utmärker sig med en låg kostnad.



Figur 9. Totalkostnad per invånare 2007-2009

#### 4.1.6 Begravningsavgift per invånare

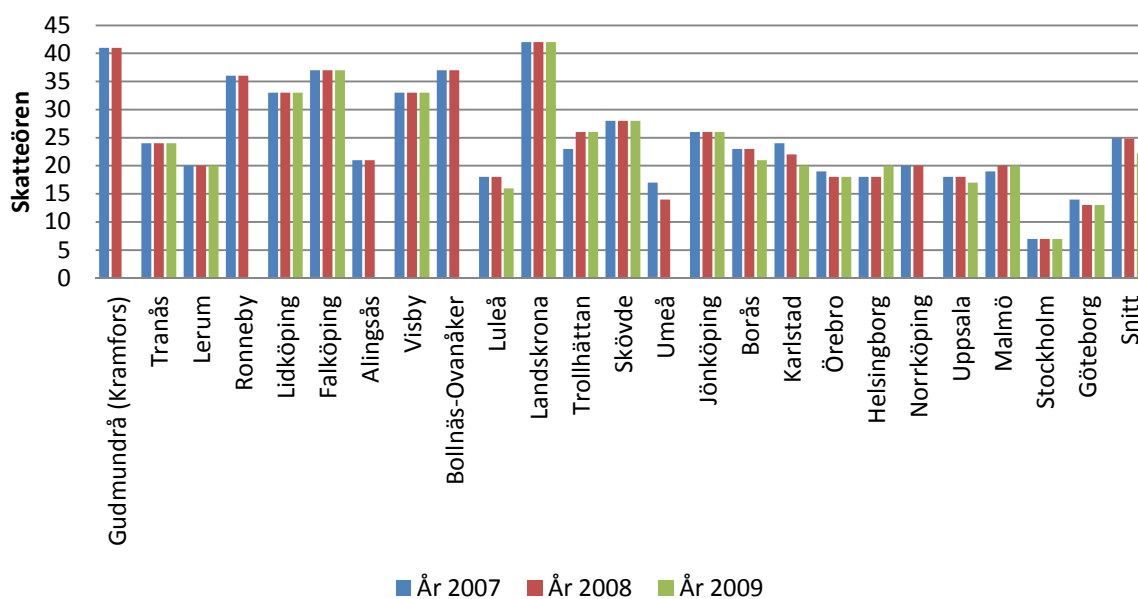
Begravningsavgiften per invånare ligger på i stort sett samma nivå som kostnaden per invånare. Genomsnittet ligger strax under 300 kronor (figur 10). Kostnaderna per invånare är inte direkt jämförbara med intäkter från begravningsavgift eftersom även intäkter från gravskötsel utgör intäkter i verksamheten.



Figur 10.1 Total begravningsavgift per invånare 2007-2009

#### 4.1.7 Skatteören

Skatteören visar vad man tar ut i skatt per 100 kronor och betraktas av många som ett mått på hur effektiv kyrkogårdsförvaltningen är (figur 11). Detta utgör dock inte någon rättvis jämförelsegrund eftersom skattekraften i kommunerna varierar med den genomsnittliga inkomstnivån. Genomsnittet ligger runt 25 öre och variationen är stor mellan olika förvaltningar. Här finns en tendens att de stora kommunerna ligger lägre och fler av de mindre ligger högre i uttaxering. Ett stort antal invånare i kombination med en något högre genomsnittsinkomst kan förklara en del av sambandet. Detta bör ställas i relation till de 31 öre per 100 kronor som gällde för riksgenomsnittet, enligt begravningsutredningen (SOU, 2009).

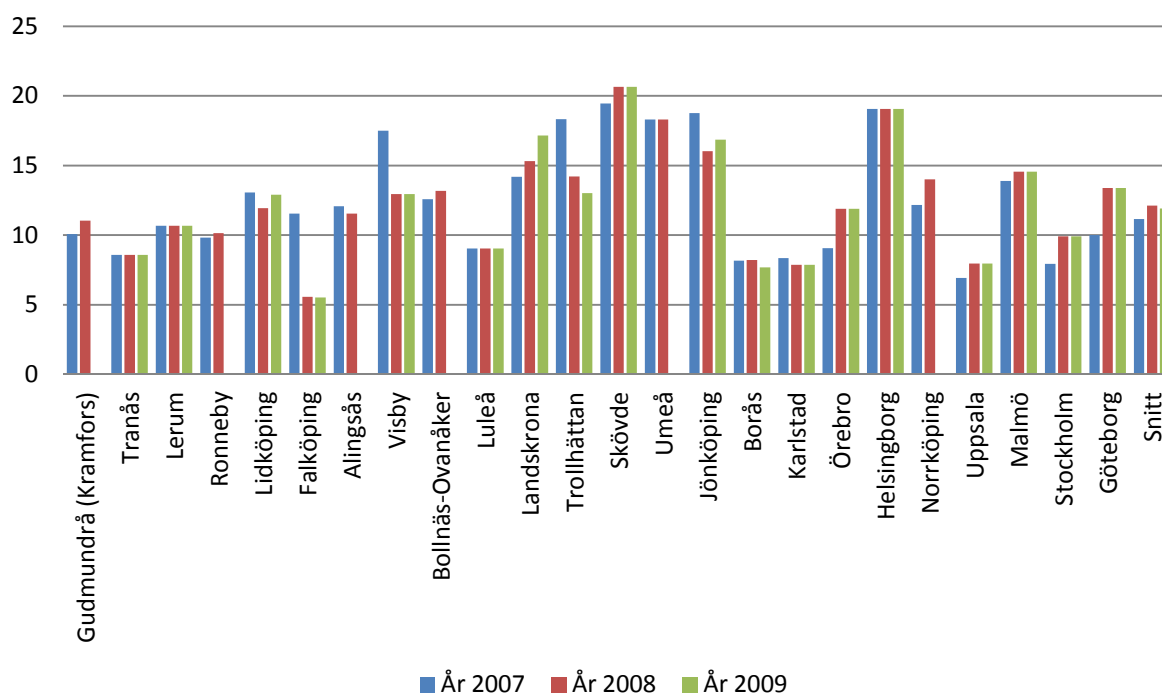


Figur 11. Begravningsavgift i skatteören

#### 4.1.8 Arbetstid per 100 kvadratmeter

Antalet arbetstimmar per kvadratmeter ger ett intressant nyckeltal för att se hur effektivt det går att bedriva kyrkogårdsverksamheten. Ett högt antal arbetstimmar per kvadratmeter kan ge en indikation på att verksamheten borde gå att bedriva effektivare.

De stora inbördes förändringarna gällande arbetstiden per kvadratmeter kan förklaras med minskningar i personalstyrka och genom utbyggnader av kyrkogårdarna, men samtidigt kan det finnas förvaltningar som kan effektivisera sin verksamhet mer (figur 12). Den trend av minskande arbetstimmar per kvadratmeter som går att se kan bero på en minskad personalstyrka. Det bör dock inte skilja mycket mellan de olika åren om inga större omorganisationer har skett. Den genomsnittliga tiden ligger runt 12 timmar per kvadratmeter. En liten tendens till högre kostnader för förvaltningar som ligger i mellanstorlek. Variationsspännat sträcker sig från åtta till drygt tjugo timmar per kvadratmeter. Denna variation mellan förvaltningarna har även setts i den danska studien kring kyrkogårdsskötsel som gjordes 2008 (Guldager et al., 2008.) där det var ett spann mellan 0,44 upp till 1,72 årsarbeten per hektar.



Figur 12 Arbetstid per 100 kvadratmeter 2007-2009

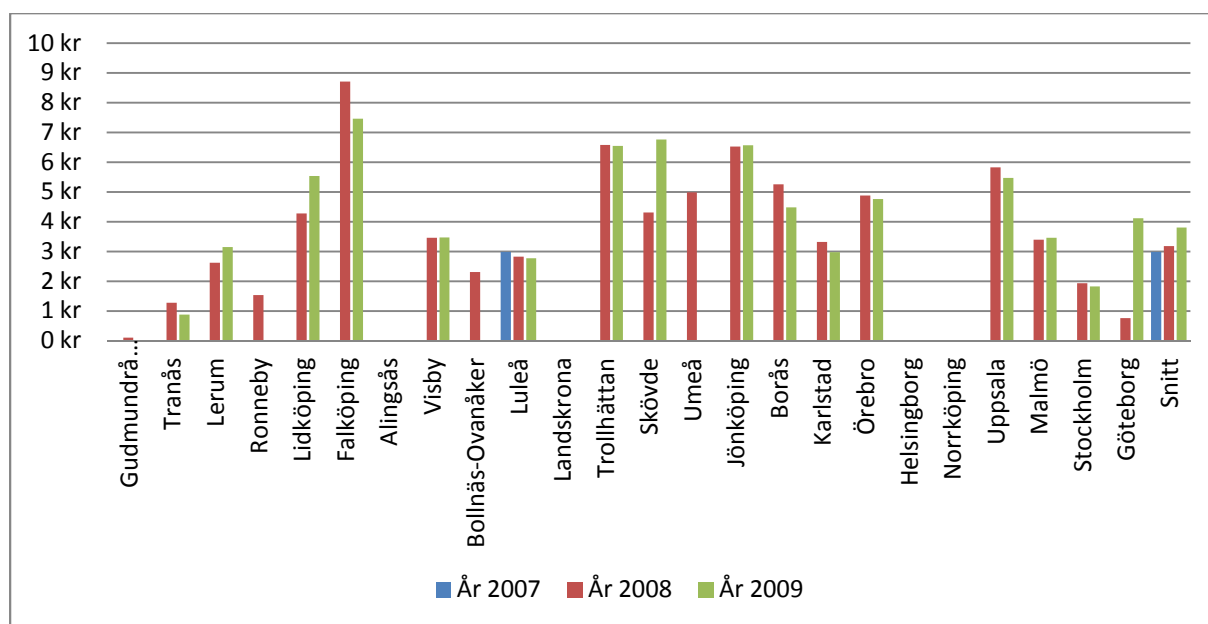
#### 4.1.9 Maskinkostnader per kvadratmeter

Kostnadsposten maskinkostnader togs in första gången 2009 och avsåg då 2008 års bokslut (figur 13). Genomsnittskostnaden hamnar på tre kronor per kvadratmeter och gå upp mot fyra år 2009. Som vid tidigare datainsamlingar var det stora skillnader mellan de olika förvaltningarna. Genom diskussioner under workshopen gjordes vissa förtydligande för att ytterligare förklara kostnadsposten.

Trots detta är det fortfarande stora skillnader mellan de olika förvaltningarna, vilket troligen beror på att det faktiskt skiljer otroligt mycket mellan förvaltningarna. Det bör självklart påpekas att det saknas data från vissa förvaltningar och att vi vet att det i något fall saknas kostnader för inhyrda maskiner, vilket skulle höja maskinkostnaden per kvadratmeter för vissa förvaltningar.

En hög maskinkostnad är därför inte alltid något som bör undvikas, utan det kan snarare vara något som sänker kostnaden per kvadratmeter. Det finns dock några förvaltningar som både har en hög maskinkostnad och ett högt antal arbetstimmar per kvadratmeter.

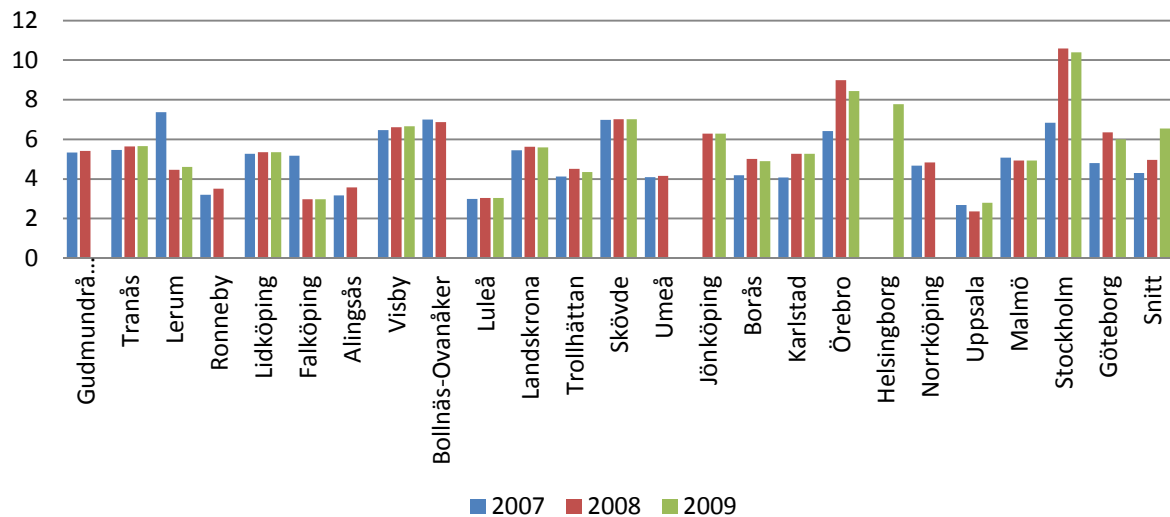
Trots att dessa data endast har samlats in för 2008 och 2009 har Luleå rapporterat in även för 2007, vilket ger en serie där de kan se en utveckling för verksamheten. Detta är alltså ett lysande exempel på poängen med att rapportera in i flera år och även gå tillbaka och komplettera eller rätta tidigare års datainsamlingar.



Figur 13 Maskinkostnad per kvadratmeter kyrkogårdsmark per förvaltning och år 2007-2009

#### 4.1.10 Gravtäthet

Gravtätheten är uträknad genom att ta samtliga gravar (urn-, kist-, återlämnade-, kultur- och återtagna gravar) och sedan fördela dessa per 100 kvadratmeter kyrkogårdsmark (figur 14). Detta nyckeltal bör vara mycket stabilt mellan de olika åren om inget drastiskt har skett, exempelvis en utökning av den totala kyrkogårdsmarken. Genomsnittet har ökat från drygt fyra till drygt sex från 2007 till 2009. Genom detta nyckeltal går det att få en bild över hur lättskött kyrkogårdsmarken är. Om en kyrkogårdsförvaltning har en hög gravtäthet är förvaltningen visserligen yteffektiv, men samtidigt kommer ytorna att kräva högre skötselintensitet än om förvaltningen hade stora tomma ytor att sköta.



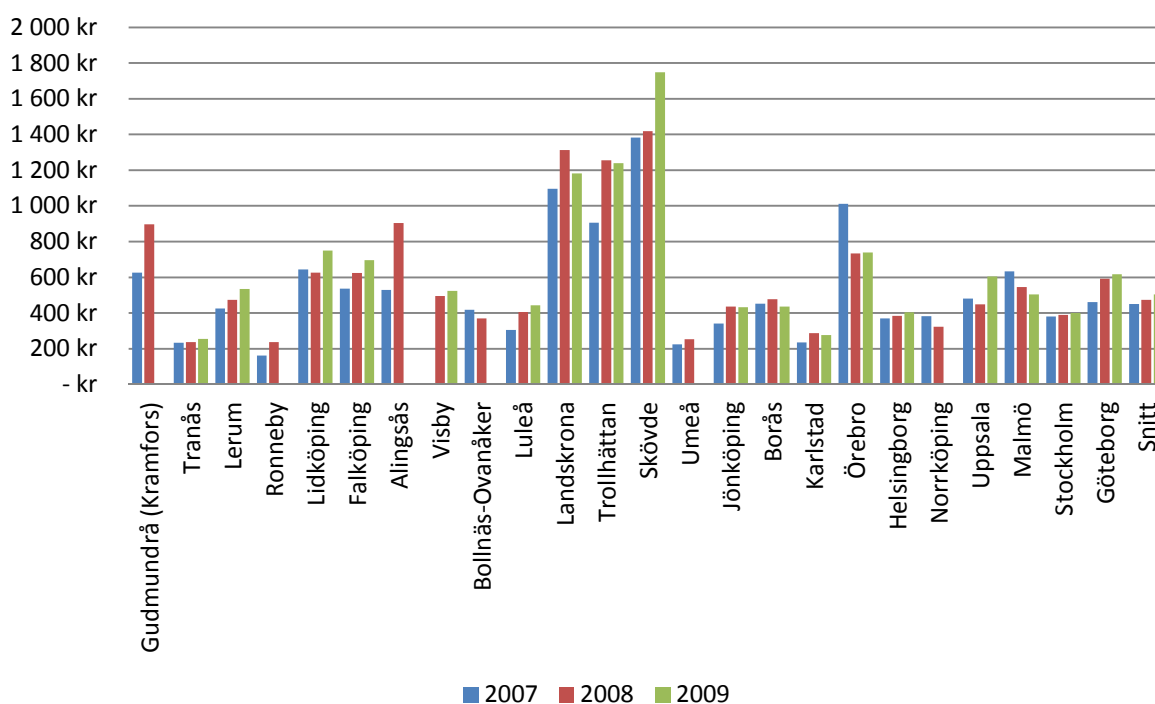
Figur 14 Gravtäthet i antal gravar per 100 kvadratmeter 2007-2009



#### 4.1.11 Gravskötselkostnad per gravskötselavtal

Kostnaden bör visa genomsnittet på den avgift som faktureras mot kunder som har skötselavtal hos de olika förvaltningarna. I snitt bör alltså kunderna betala runt 500 kr per år för skötseln av gravplatsen (figur 15). Det är mycket intressant att se den stora variation som finns mellan olika förvaltningar. Några mellanstora förvaltningar utmärker sig med högre kostnader per skötselavtal.

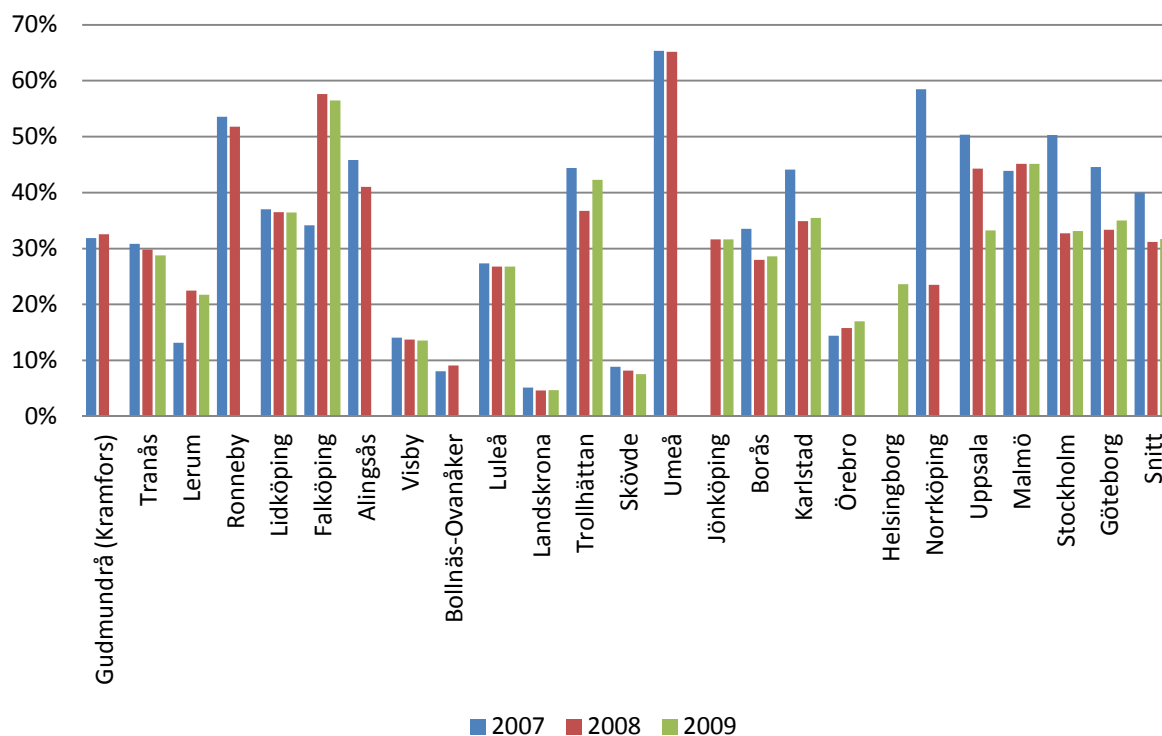
Generellt går det att skönja viss fördel att ha en stor förvaltning, men detta stämmer inte för samtliga förvaltningar. Skillnaden kan även bero på vad som ingår i de olika förvaltningarnas skötselavtal, vilket påverkar den slutgiltiga kostnaden. Detta gör nyckeltalet mycket svårt att värdera då en förvaltning som lägger ner mycket arbete per skötselavtal också kommer att ha en större kostnad än en förvaltning som endast har grundläggande skötsel. Jämförelsen bör istället göras inom den egna förvaltningen för att se att medelpriset för ett skötselavtal är detsamma eller något högre än medelkostnaden per skötselavtalet.



Figur 15 Gravskötselkostnad per gravskötselavtal

#### 4.1.12 Andelen gravskötselavtal

En viktig parameter för förvaltningarnas intäkter är naturligtvis hur stor andel av gravarna som har skötselavtal. I genomsnitt har förvaltningarna 30 procent av gravarna med skötselavtal (figur 16). En ökad andel innebär större arbetsinsatser, men också högre andel välskötta gravtytor på kyrkogårdarna. Variationen i figur 16 är som synes ovanligt stor med flera förvaltningar som har under 10 procent skötselavtal och några över 60 procent. Här finns en potential att utveckla verksamheten genom att erbjuda prisvärda skötselavtal.



Figur 16. Andelen gravar med gravskötselavtal

#### 4.1.13 Antal gravar av olika slag

I projektet har även uppgifter om gravskick samlats in för att kunna se utvecklingen över tid (tabell 3). Det är tydligt att kistor är fortfarande är det dominerande gravskicket, men att det sker en successiv övergång till urnor och även återlämnade gravar.

Tabell 3. Fördelningen mellan gravskick och år

Total fördelning av gravskick per år	Kistor	Urnor	Återlämnade	Kulturgravar
<b>2007</b>	60,9 %	31,4 %	6,9 %	0,8 %
<b>2008</b>	54,8 %	25,2 %	18,6 %	1,3 %
<b>2009</b>	53,0 %	27,5 %	18,1 %	1,4 %

#### 4.1.14 Antal gravsättningar

Variationen av gravsättningar speglar den utveckling som kommer att ske över tid i förvaltningarna. Tabell 4 och 5 redovisar den procentuella andelen gravsättningar på gravskick, dels summerat på urnor, kistor och övrigt, samt mer specificerat i de olika delgravskicken. Det är speciellt intressant att jämföra fördelningen av gravsättningar per år (tabell 4) med den nuvarande fördelningen ute på kyrkogårdsförvaltningarna (tabell 3).

Tabell 4. Antal gravsättningar per år

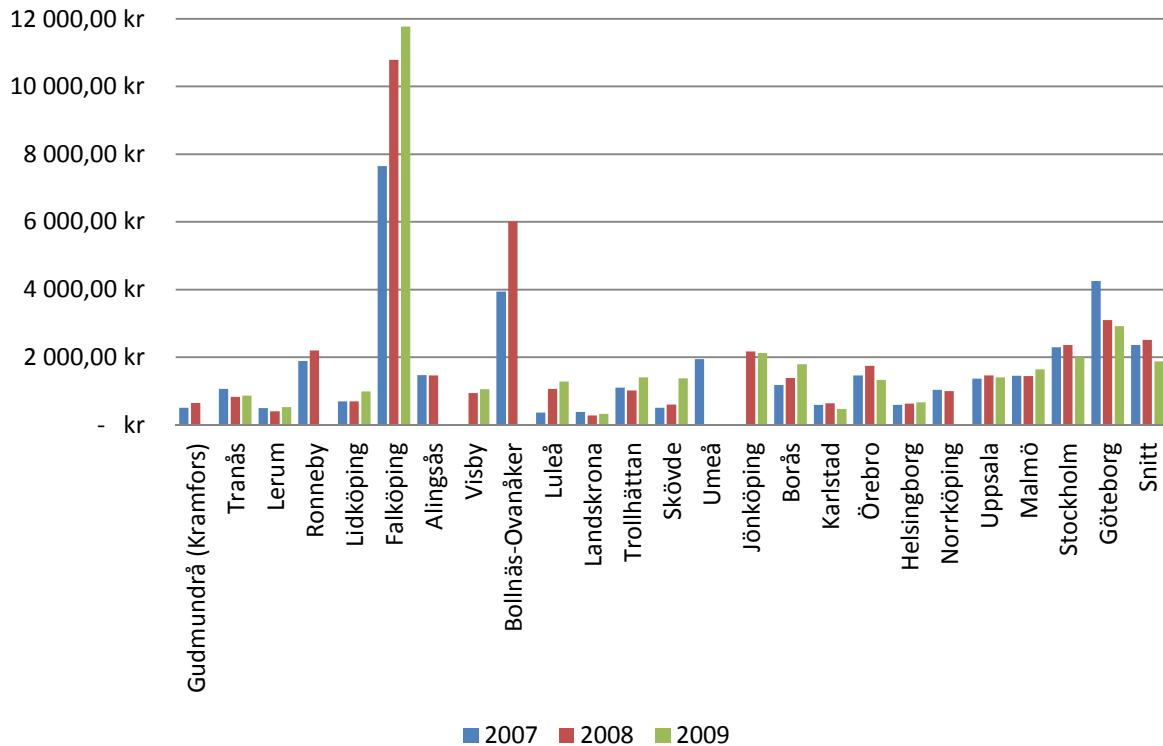
Gravsättningar per år	Urnor	Kistor	Övrigt
2007	81,70%	16,20%	2,10%
2008	84,10%	15,70%	0,20%
2009	84,40%	15,50%	0,10%

Tabell 5. Antal gravsättningar per år

Gravsättningar per år	Urn-gravplats	Kist-gravplats	Ask-gravlund	Ask-gravplats	Minneslund	Kist-minneslund	Övriga
2007	Uppg saknas	Uppg saknas	Uppg saknas	Uppg saknas	Uppg saknas	Uppg saknas	Uppg sakna
2008	38,90%	15,60%	2,20%	1,80%	41,20%	0,10%	0,20%
2009	39,30%	15,40%	1,40%	2,10%	41,60%	0,10%	0,10%

#### 4.1.15 Kostnad per gravsättning

Det finns en stor variation mellan kostnaden för gravsättningar hos de olika förvaltningarna (figur 17). Snittkostnaden verkar trots variationerna ligga på runt 2 000 kronor per gravsättning. Kostnaden påverkas självklart mycket av vilket gravskick som är det vanligast förekommande inom respektive förvaltning och kyrkogård. För vissa förvaltningar kan kostnaden för gravsättningar ha uppdaterats, men inte antalet gravsättningar, vilket kan ha lett till felaktiga värden.



Figur 17 Kostnad per gravsättning exklusive värden inrapporterade från Jönköping 2007 och Umeå 2008 då de avvek orimligt mycket från övriga förvaltningar.

## 4.2 Grunddata för kyrkogårdarna

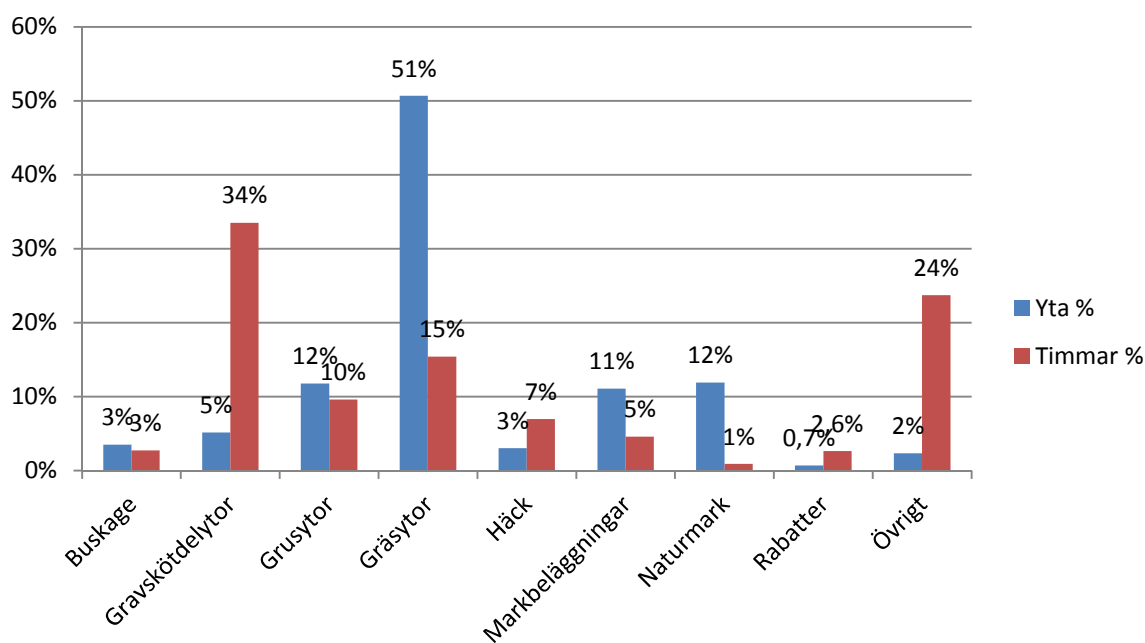
Under detta kapitel ges en genomgång av de nyckeltal som gäller de medverkande förvaltningarnas kyrkogårdar. Då tidsuppföljningen har varit en viktig del av arbetet behandlas detta under ett separat kapitel som följer direkt efter detta.

### 4.2.1 Areal per yttyp

Kyrkogårdarna har utifrån Skötselmanualen för kyrkogårdar delat in antalet skötselprodukter i huvudkategorier för att möjliggöra tidsuppföljningen i projektet (figur 18). Det har till exempel inneburit att det bara finns en kategori gräs som innehåller allt från paradgräsmatta till bruksgräsmatta och äng. Detsamma gäller övriga kategorier. I figuren visas fördelningen mellan olika yttyper i procent och tillhörande andel av arbetstid för respektive kategori.

Det är tydligt att gräsytorna dominerar ytmässigt (46 %) samtidigt som det bara åtgår en betydligt mindre andel av tiden (15 %) för att sköta gräset. Om man relaterar andelen tid per yttyp och sorterar dessa framstår prioriteringsordningen för effektiv skötsel. Gravskötelsytor, övrigt samt gräs och grus utgör de arbetsmässigt största posterna (figur 18).

Med den kategori Övrigt som definierats i projektet blir ytan liten, men arbetstiden hög. I Övrigt ingår till exempel alla träd (som inte har en egen yta), murar, dammar med mera. Risken finns också att mycket av den tid som blir över klassas som övrigt trots att den borde fördelas på andra poster.

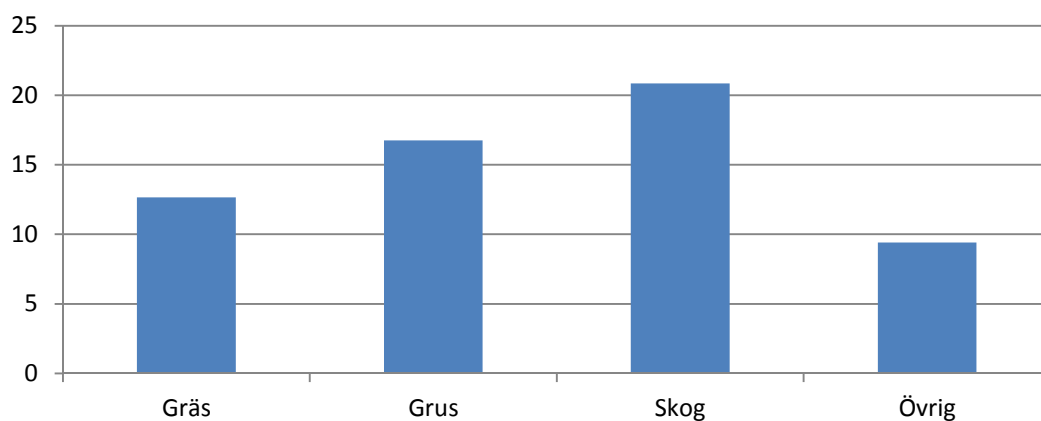


Figur 18 Fördelning av yttyper areal och arbetstid i procent

#### 4.2.2 Andel kyrkogårdar per kategori

I jämförelse mellan olika typer av kyrkogårdar är det vanligt att skilja på gräs-, grus- och skogskyrkogård (figur 19). En undersökning av detta har vi gjort genom att förvaltningarna har fått klassificera kyrkogårdarna efter denna kategorisering. Detta ger en indikation på om det finns god grund för att skilja på dessa kategorier med hänsyn till skillnad i arbetsinsats.

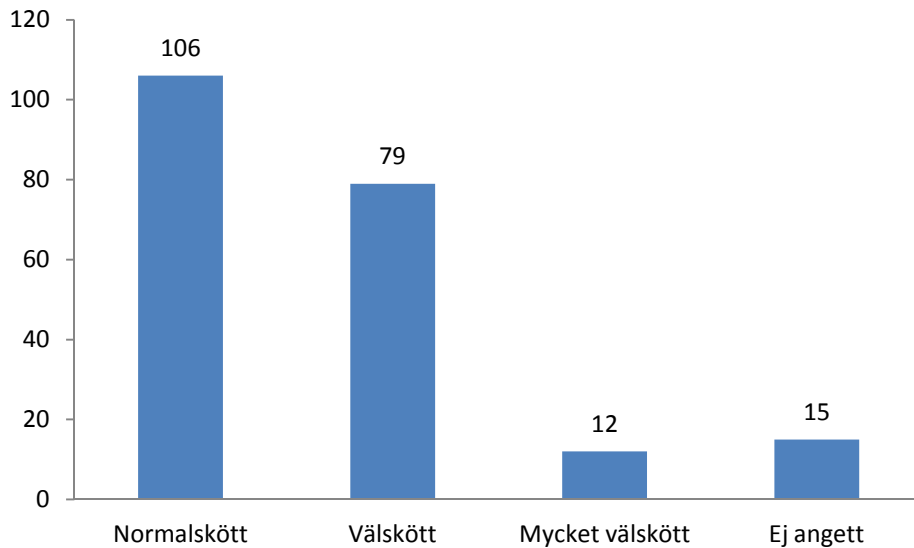
Ett något förvånande resultat utifrån gjorda antagande är att skogskyrkogårdarna är mest arbetskrävande. Vid en snabb kontroll av ytsammansättningar enligt inrapportering framstår att det är svårt att göra tydliga kopplingar mellan yttyp och klassificering. En gräskyrkogård kan innehålla väldigt mycket skog och tvärtom. En skogskyrkogård kan innehålla väldigt mycket gräs och grus. De flesta kyrkogårdar är inte renodlade utan utgör en mix av olika yttyper och en upplevd dominerande karaktär på kyrkogården återspeglas inte enkelt genom denna klassificering. Slutsatserna så här långt är att det inte framstår som intressant att använda denna grund för att relatera till den arbetstid som åtgår för skötseln av kyrkogården.



Figur 19. Arbetstimmar per 100 kvm och kyrkogårdstyp, 2008 års värden

### 4.2.3 Andel kyrkogård per kvalitetsnivå

Det diskuteras ofta om hur kvalitetsnivån på olika kyrkogårdar påverkar arbetstimmarna och därmed även kostnaden för olika kyrkogårdar. Det är mycket svårt att klassificera kyrkogårdarna gällande kvalitet och vi har därför låtit de enskilda kyrkogårdsförvaltningarna själva klassificera sina kyrkogårdar. Resultatet av 2008 års klassificering finns angivna i diagrammet nedan (figur 20). Klassificeringarna är: Normalskött (1), välskött (2) och mycket välskött (3). Det framgår att de flesta (mer än hälften) bedöms vara normalskötta, många välskötta och ett fåtal mycket välskötta.

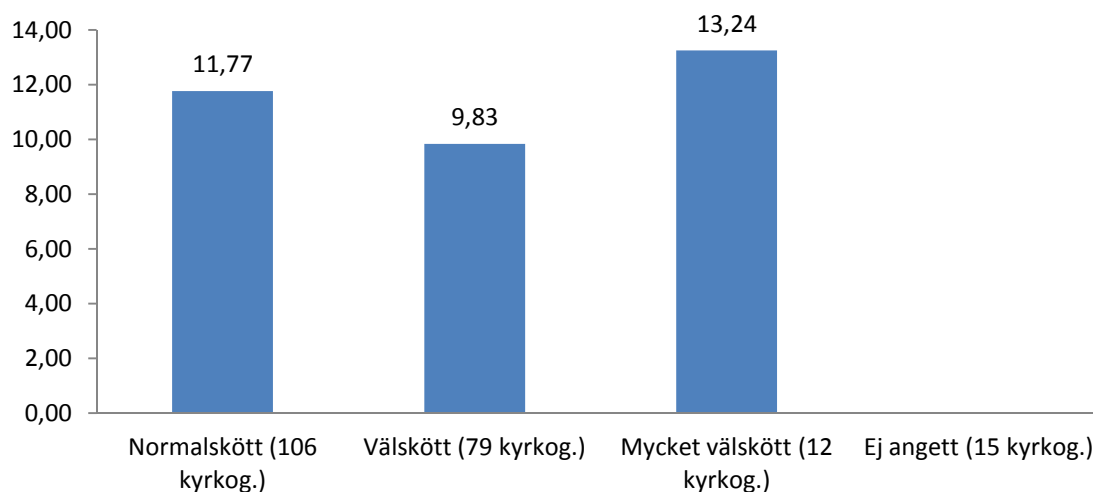


Figur 20. Antal kyrkogårdar per kvalitetsnivå 2008

#### 4.2.4 Antal arbetstimmar per kvalitetsnivå

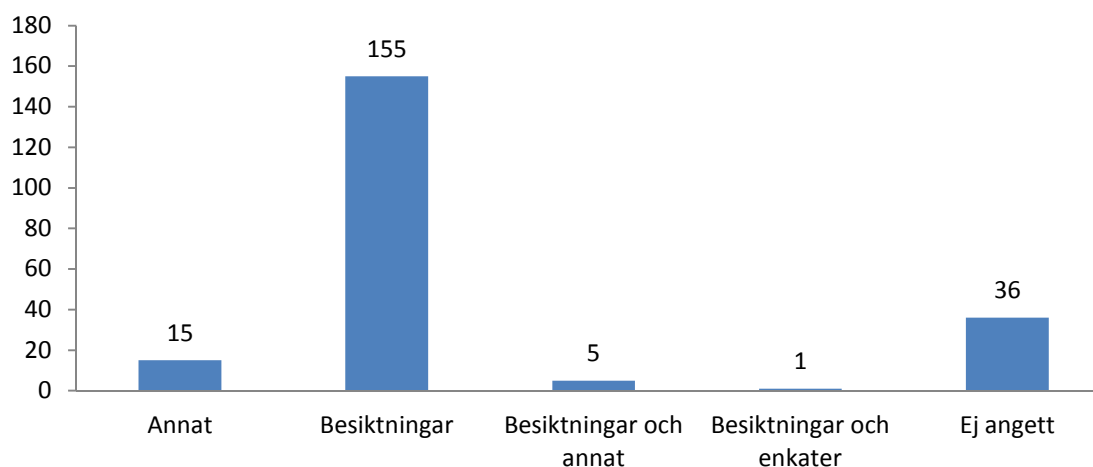
För att se om kvalitetsnivån påverkade antalet arbetstimmar fördelade vi 2008 års tidsuppgifter per kvadratmeter för de olika kvalitetsnivåerna (figur 21). Det går i denna jämförelse inte att dra några entydiga slutsatser kring om en högre kvalitet leder till ett ökat antal arbetstimmar per kvadratmeter, dels för att det är mycket små skillnader mellan kvaliteterna och dels för att antalet i kvalitetsnivå 3 är för lågt för att det ska gå att dra några säkra slutsatser.

En intressant reflexion är att det förefaller som att upplevelsen av kategorin välskött inte återspeglas i ökad arbetsinsats mellan kategori normal och välskött. Det är snarare så att de välskötta kyrkogårdarna kräver mindre skötsel än de normalskötta!



Figur 21 Arbetstimmar per kvalitetsnivå 2008

En fördjupad undersökning gjordes även för att se hur kvalitén på de olika kyrkogårdarna dokumenterades (Figur 22). Undersökningen visade att besiktningar klart dominerande, men att det även skedde andra typer av uppföljningar. Vad dessa andra uppföljningsstrategier gick ut på framkom däremot inte.



Figur 22 Uppföljning av kvalitet 2008

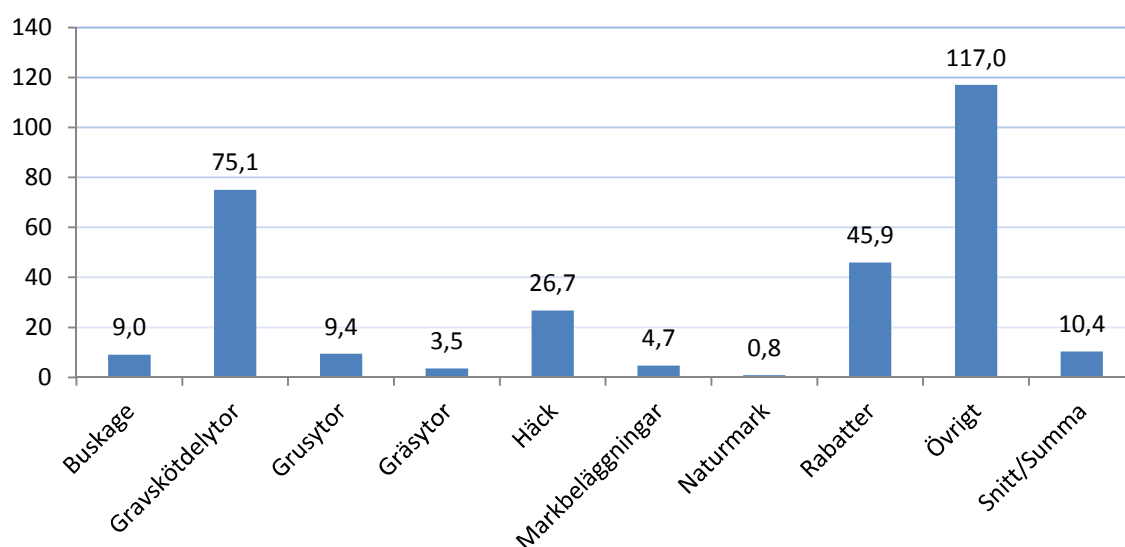


### 4.3 Tidsjämförelser med analys

Den tidsuppföljning som gjorts i detta projekt är unik och därmed extra intressant. Formen för insamling innebär en tydlig delegering till förvaltningarna och dess medarbetare. Inrapporteringen har för de flesta skett på månadsbasis för att säkerställa att potentiella fel skulle upptäckas tidigt.

#### 4.3.1 Arbetstid per 100 kvadratmeter per kategori totalt

De kategorier som används i projektet är tydligt beskrivna för att minimera olikheter. De värden som presenteras i figur 23 får därmed god tillförlitlighet som grund för jämförelse. Buskage innehåller till exemplen en blandning av alla typer av buskage, liksom gräsytor och häckar. En speciell praktisk konsekvens av den mätning som är gjord för gravskötselnytor är att den behöver räknas om med andelen skötselavtal för 2010. Denna uppgift rapporteras inte förrän till hösten, men en användning av 2009 års genomsnitt på 32 procent gravar med skötselavtal ökar tiden per hundra kvadratmeter med  $1/0,32 = 3,125$ . Istället för 24 timmar per hundra kvadratmeter blir det då 75,1 timmar per kvadratmeter gravskötselnyta eftersom det bara är en tredjedel av gravskötselnytor som ska skötas. Kategorin Övrigt blir hög eftersom den är liten till ytan och innefattar många arbetsmoment. Risken finns, som tidigare nämnts att det är en övrig tid som registreras på Övrigt trots att den hör hemma på andra kategorier.

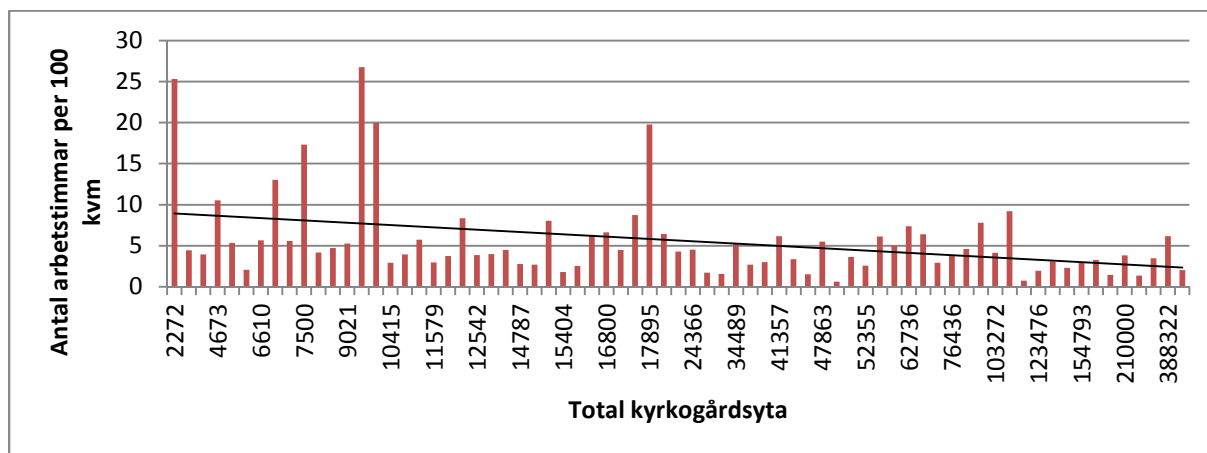


Figur 23 Antal timmar per 100 kvadratmeter

#### 4.3.2 Arbetstid per skötselprodukt och kyrkogårdsstorlek

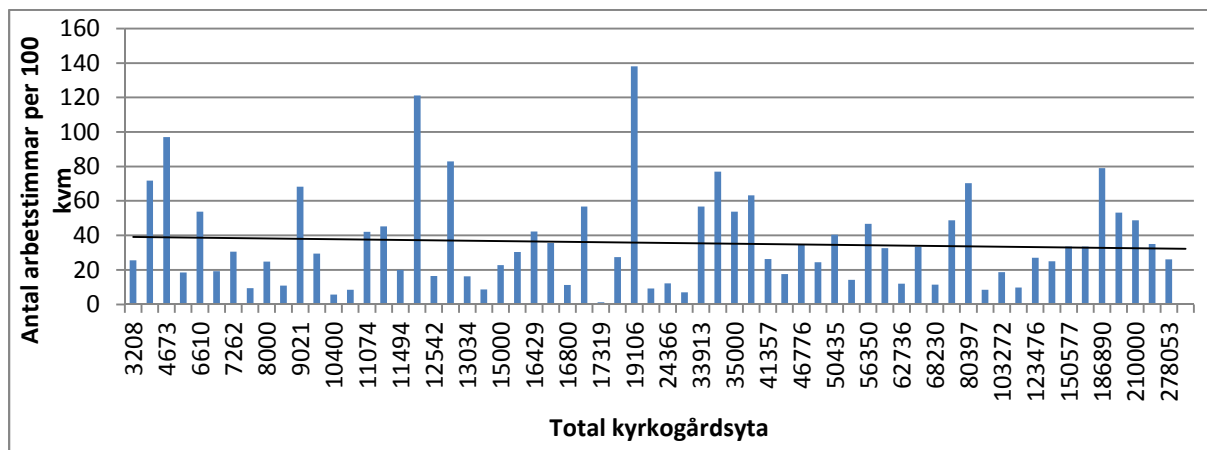
För att analysera variationen inom respektive skötselprodukt har en sammanställning gjorts per kyrkogård och en trend analyserats. Kyrkogårdarna är sorterade efter storlek med de minsta till vänster och med ökning av total kyrkogårdsyta för den enskilda kyrkogården till höger. Trenden (i diagrammen redovisad som en linje baserad på linjär regression) är sjunkande för de redovisade kategorierna nedan. Det betyder att ökande storlek på kyrkogården ger lägre antal arbetstimmar per skötselprodukt.

För gräs kan man se att fler av de mindre kyrkogårdarna har en högre tid i timmar per 100 kvadratmeter (figur 24). Även om trenden finns är dock variationen väldigt stor med flera kyrkogårdar upp mot 20-25 timmar per 100 kvadratmeter trots att genomsnittet för gräs ligger på 3,5 timmar per kvadratmeter.



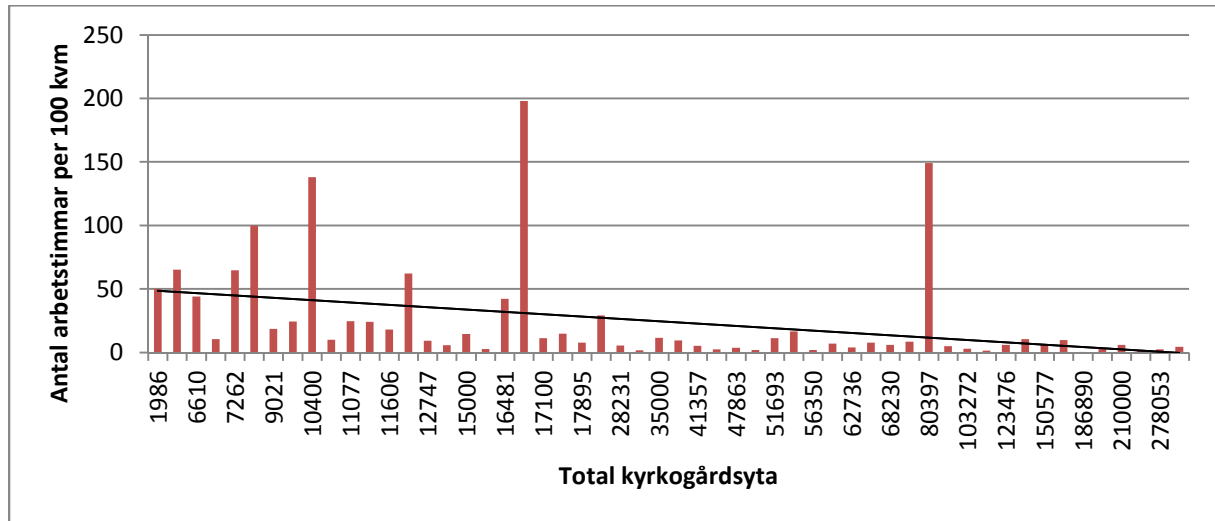
Figur 24. Tid per 100 kvadratmeter gräsytor

När det gäller arbetstiden per kvadratmeter häck är variationen större, även om det finns en trend som visar att tiden per kvadratmeter minskar med ökad kyrkogårdsstorlek (figur 25). Genomsnittet ligger på 26,7 timmar med variation mellan 5 och 140 timmar per kvadratmeter kyrkogårdsyta. Variationen på utformningen av häckar på kyrkogårdar är naturligtvis stor och har man både höga häckar och mycket inramningshäckar är det rimligt att det tar mycket tid. Frågan är dock om variationen är rimlig.



Figur 25.2 Tid per 100 kvadratmeter häck

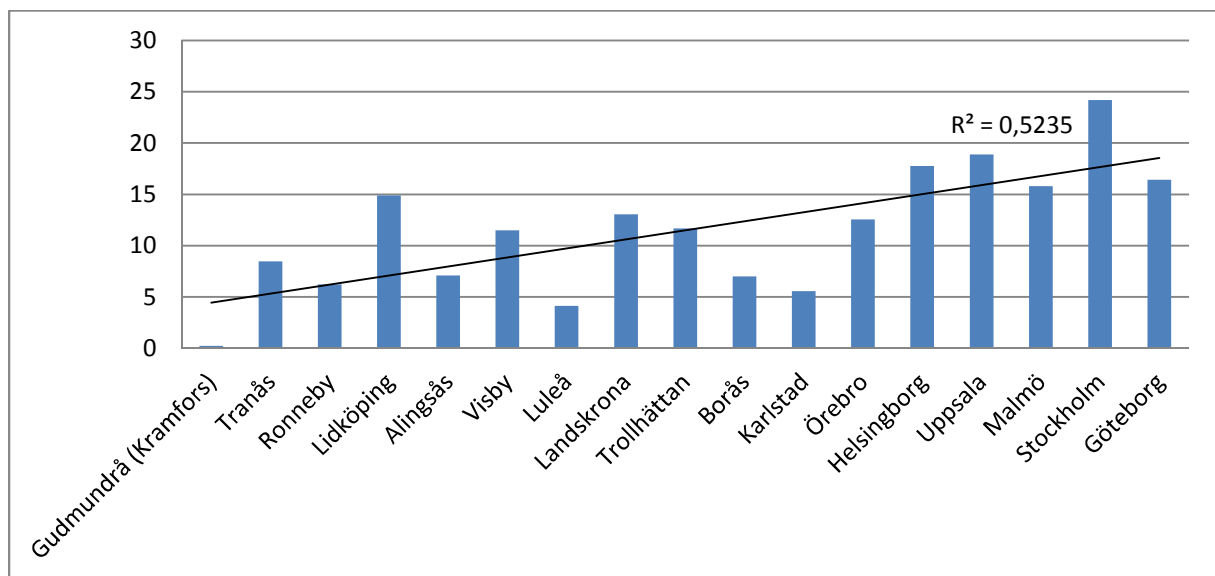
När man tittar på markbeläggningar ligger genomsnittet på 4,7 timmar per kvadratmeter och har samma trend med minskad tid när kyrkogården blir större (figur 26). Det är färre värden som sticker ut väldigt mycket och man kan se att ett genomsnitt beräknat för kyrkogårdar under 10 000 kvadratmeter skulle bli högre än 4,7 timmar per kvadratmeter.



Figur 26. Tid per 100 kvadratmeter markbeläggningar

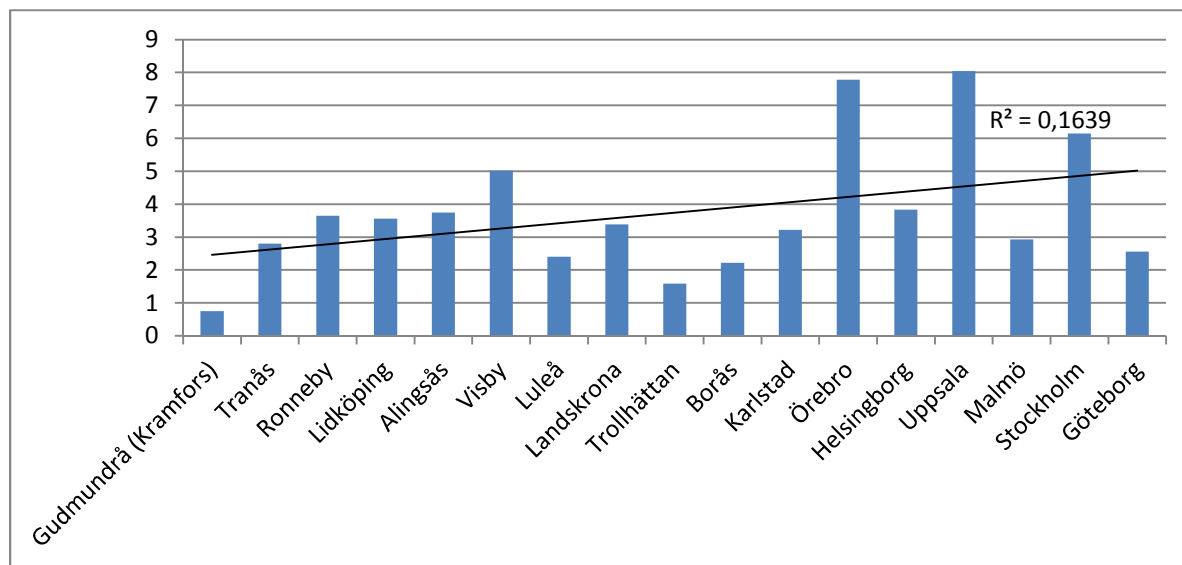
### 4.3.3 Genomsnittstid per förvaltning

I figur 27 är genomsnittstiderna för varje förvaltning jämförda med varandra för hela förvaltningen, alltså inte bara den del som har varit tidsuppfölj. Förvaltningarna är sorterade i storleksordning och man kan se att finns en trend med högre tider för större förvaltningar. Variationen är fortfarande stor med en faktor fem mellan största och minsta tidsåtgång. Värt att notera är trenden har motsatt riktning jämfört med kyrkogårdsstorlek, dvs. genomsnittstiden per förvaltning ökar med storleken på förvaltningen. De större förvaltningarna tar alltså längre tid per 100 kvadratmeter än de mindre.



Figur 27. Genomsnittstid per förvaltning per 100 kvadratmeter (2009)

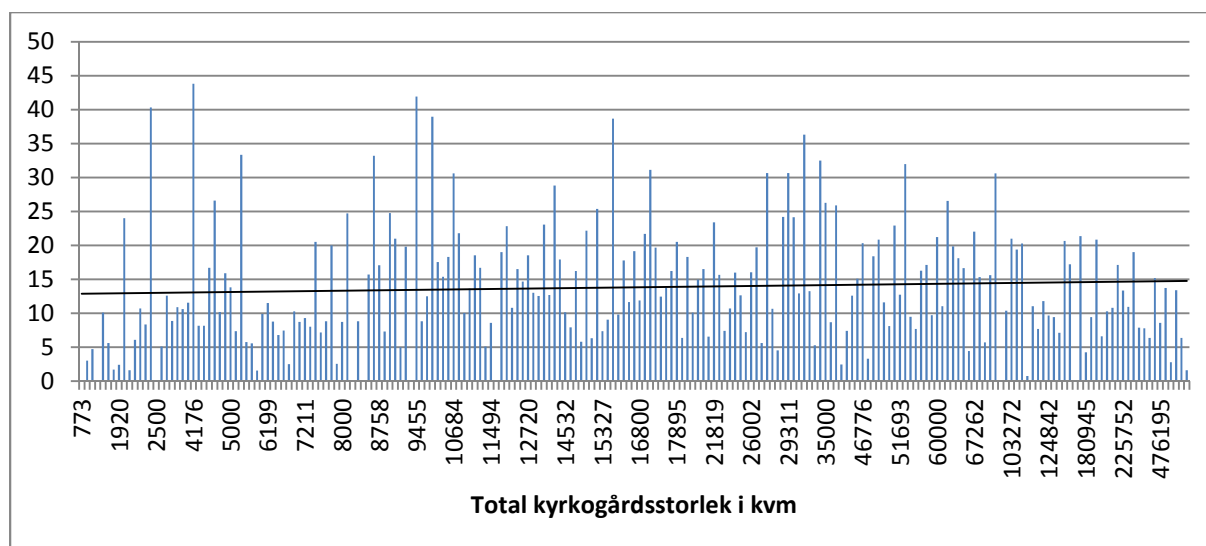
Om man gör motsvarande jämförelse för en kategori som gräs (Figur 28) blir det även där en trend mot stigande värde för större förvaltning. Inte lika stark, men med fortsatt variation inom närliggande storlek på förvaltning.



Figur 28. Jämförelse mellan genomsnittstid för gräs inom förvaltninarna

#### 4.3.4 Analys av totaltid per kvadratmeter relativt kyrkogårdsstorlek

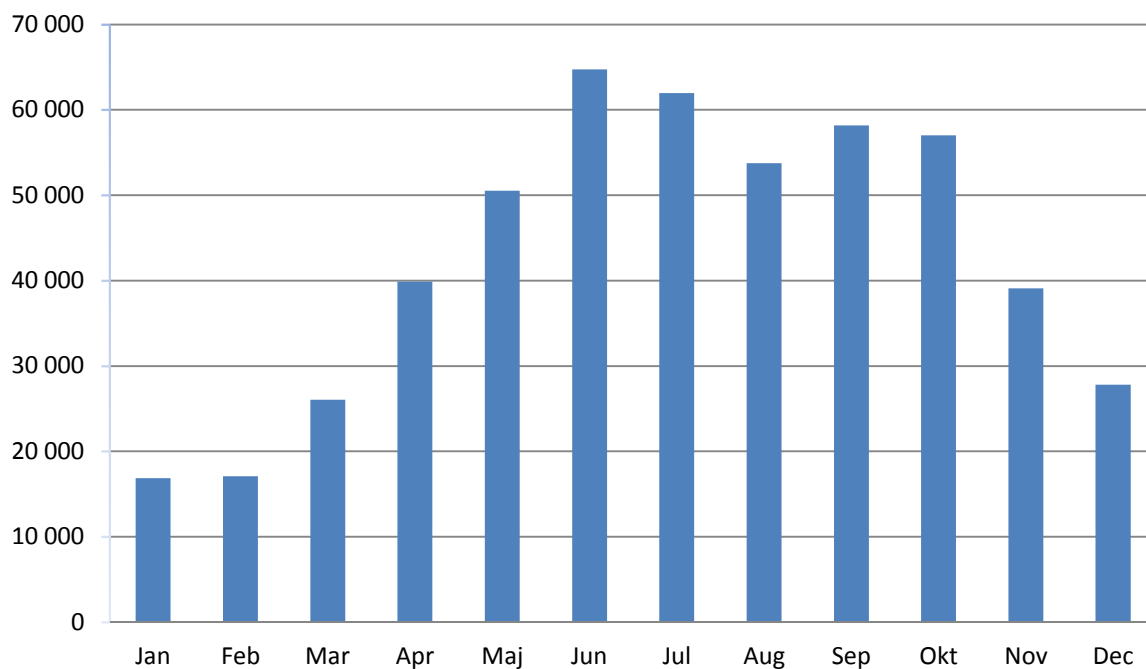
Spridningen är stor när det gäller kyrkogårdarnas genomsnittliga arbetstid per kvadratmeter (figur 29). En liten ökande trend finns vad gäller ökande tid för större kyrkogårdar, dock går det att se en viss trend mot minskat antal timmar per kvadratmeter om för kyrkogårdar över 100 000 kvadratmeter, men med en stor variation inom dessa stora kyrkogårdar.



Figur 29 Arbetstid per kyrkogård och 100 kvadratmeter 2010

#### 4.3.5 Analys av tidsvariation över året totalt

En intressant sammanställning är naturligtvis att se arbetsfördelningen över året (figur 30). Det är tydligt att januari och februari är de månader som har lägst arbetsvolym och att juni och juli har högst arbetsvolym. Avtrappningen under senhösten sker snabbare än upptrappningen under tidig vår.



Figur 30. Antal arbetstimmar per månad för 2010

#### 4.3.6 Tid för gravsättningar

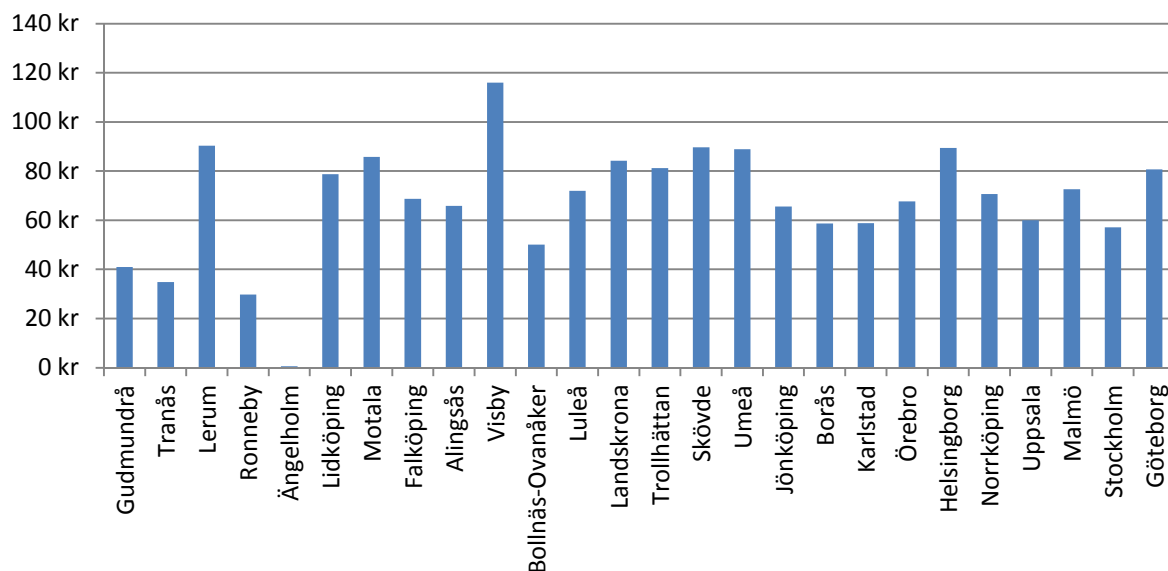
Uppföljning av tid per gravsättning har också gjorts, men redovisning av dessa tider kan ske först till hösten eftersom inrapportering av *antalet* gravsättningar för 2010 inte görs förrän till hösten!

### 4.4 Analys av samband mellan diagram

När det gäller olika typer av samband mellan de uppgifter som samlats in är kombinationsmöjligheterna oändliga. Vi har på ett grundläggande sätt kört materialet i statistikprogram för att söka samband. Analysen kan göras betydligt djupare, men vi har så här långt inte funnit några nya överraskande samband. Vi har genom en enkel metod försökt åskådliggöra variationen i dataunderlaget genom att grafiskt presentera diagram där förvaltningar till exempel sorterats i storleksordning. På detta vis kan vi visa att en del vanliga antaganden inte alls finns eller inte är så tydliga som förväntat.

#### 4.4.1 Samband mellan förvaltningens storlek och kostnaden per kvadratmeter

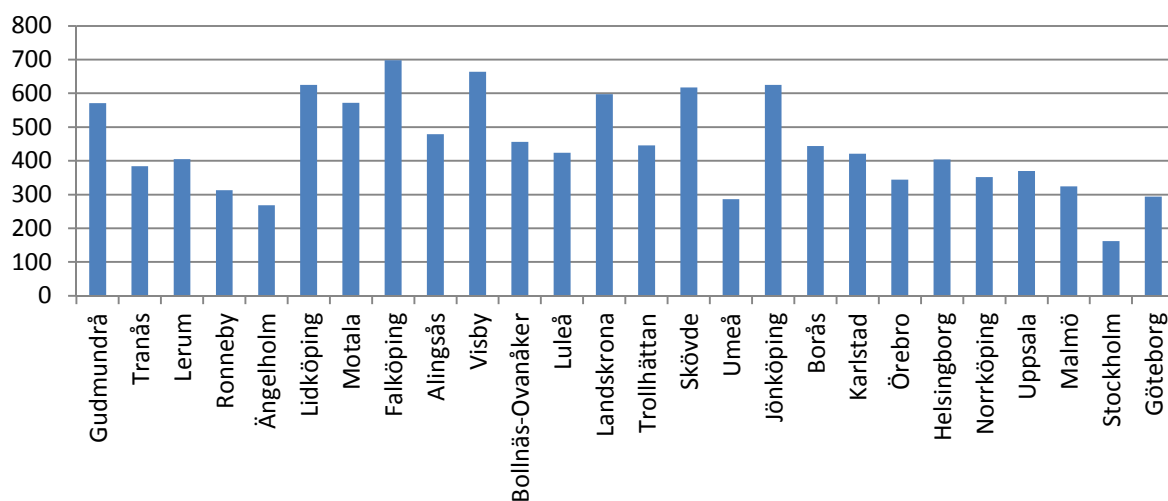
Huruvida totalkostnaden per kvadratmeter beror på storleken på förvaltningen, räknat enligt totalkostnaden, är något som framgår av figur 31. Det går enligt dem inte att utläsa någon tydligt trend gällande detta. Det verkar dock vara så att de mindre förvaltningarna har en något lägre totalkostnad per kvadratmeter än de övriga.



Figur 31 Totalkostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsmark 2009

#### 4.4.2 Samband mellan förvaltningens storlek och kostnaden per invånare

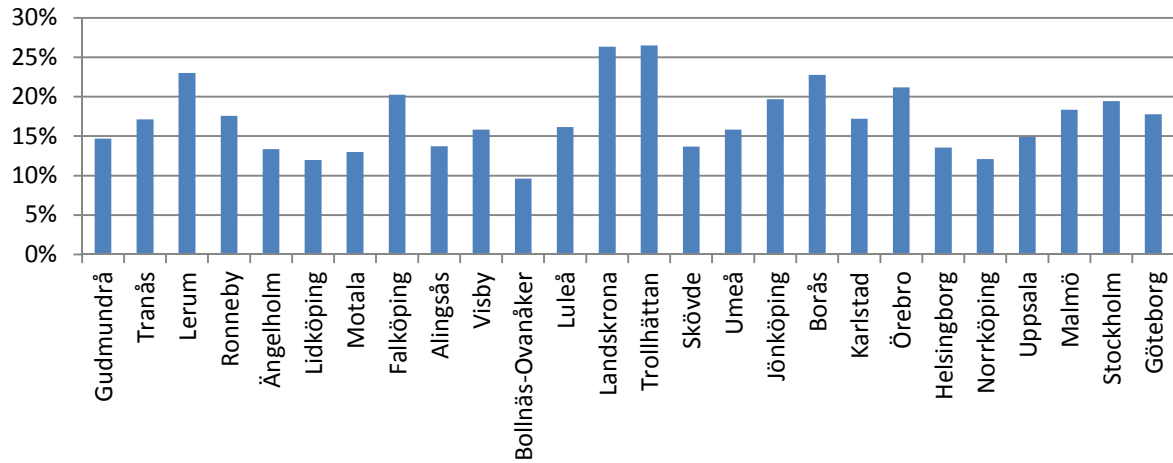
Ett vanligt antagande är att förvaltningens storlek påverkar hur stor totalkostnaden är per invånare. Förvaltningarna har därför sorterats i storleksordning efter verksamhetens totalkostnad och i figur 31 redovisas kostnaden per invånare. Det går att se en tendens mot minskad totalkostnad per invånare ju större totalkostnad förvaltningen har. Det finns dock förvaltningar som klart bryter mot detta mönster, vilket kan vara intressant för de förvaltningar som aktivt försöker minska sin totalkostnad per invånare.



Figur 31. Totalkostnaden per invånare sorterat efter omsättning 2009

#### 4.4.3 Samband mellan förvaltningens storlek och den administrativa kostnaden

Ett vanligt antagande är även att förvaltningens storlek påverkar hur stor del av totalkostnaden som måste läggas på administration. Förvaltningarna har därför även här sorterats i storleksordning efter verksamhetens totalkostnad och i figur 32 redovisas den procentuella andelen administration av totalkostnaden. Det går inte att hitta någon tendens att kostnaden ökar eller minskar med storleken på förvaltning utan andelen administrativ kostnad av totalkostnaden verkar oberoende av förvaltningens storlek.



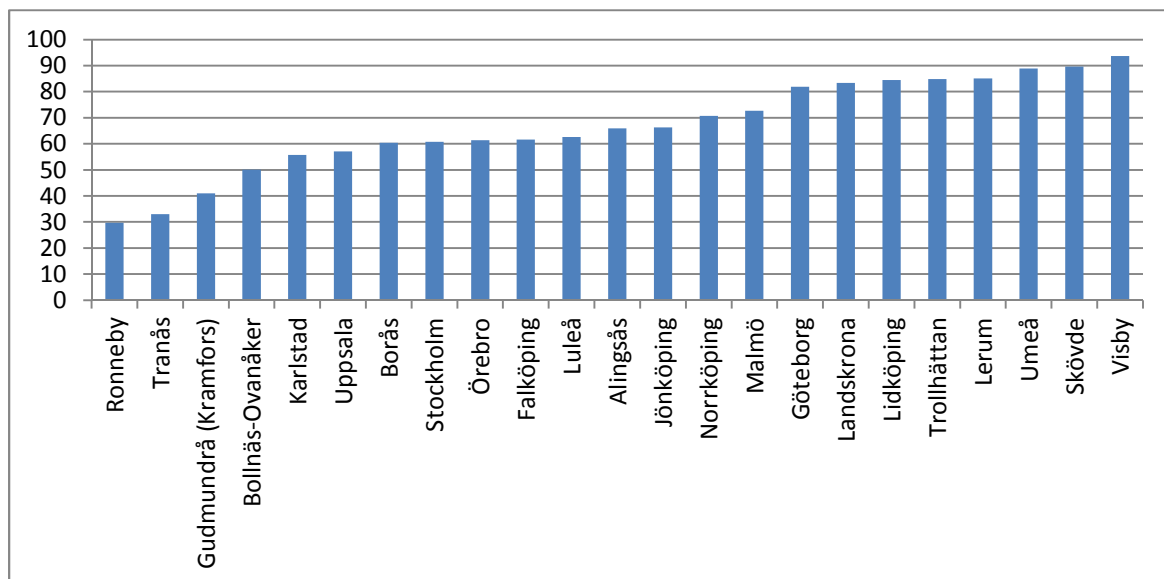
Figur 32 Andelen administrativ kostnad av totalkostnaden för varje förvaltning 2009

#### 4.5 Möjligheter till effektivitetsjämförelser?

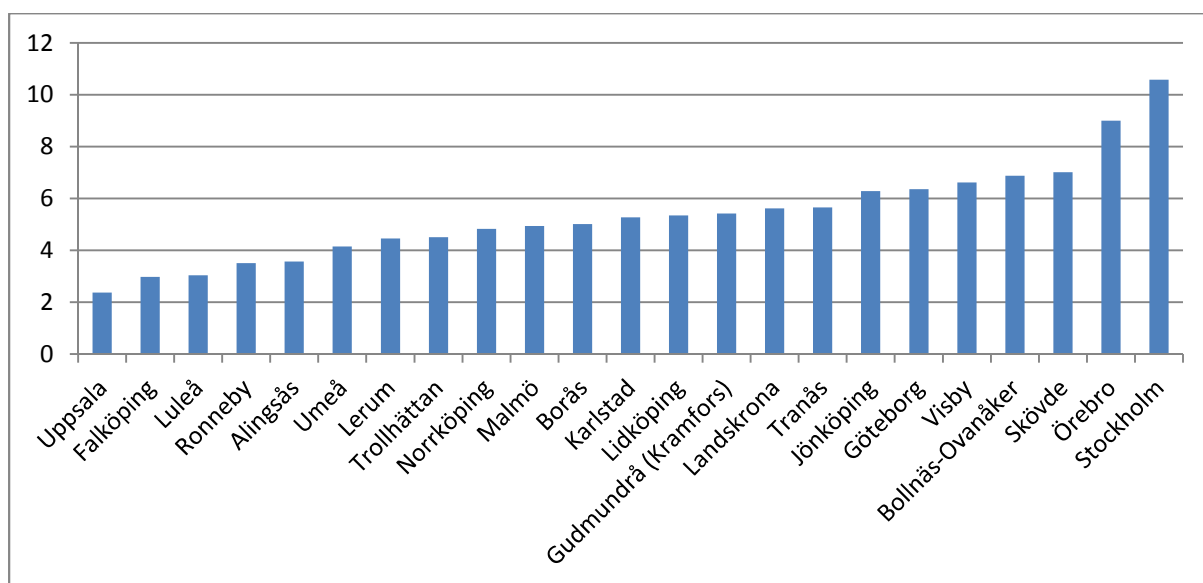
Vi har i projektet sökt efter ett nyckeltal som skulle kunna ge en god bild av hur effektiv en förvaltning är. På VA-sidan har man arbetat mycket med att försöka hitta ett bra effektivitetsmått eftersom man avfärdat VA-taxan som ett relevant mått på om en VA-verksamhet är effektiv (Stahre et al 2009). De metoder som utvecklats på VA-sidan är mycket datakrävande, men ger en mer relevant bild av om en verksamhet är effektiv. Inom detta projekt har vi inte möjlighet att komma så djupt och den bästa möjligheten vi har tagit fram så här långt är att försöka jämföra gravtätheten med totalkostnaden per kvadratmeter för data inrapporterad 2008. Figur 33 och 34 ska då tolkas så att hög gravtäthet representerar högre skötselintensitet och motiverar därmed en högre skötselkostnad. Omvänt skulle således en låg gravtäthet motivera att man bör ligga lägre i skötselkostnad. En förvaltning med hög gravtäthet och låg skötselkostnad skulle därmed kunna antas vara effektiv, medan den förvaltning som har låg gravtäthet och hög skötselkostnad skulle kunna antas vara mindre effektiv.



Detta är en möjlig indikator och ska inte ses som något färdigt resultat, utan snarare ett sätt att analysera hur effektivitet skulle kunna jämföras utan att använda begravningsavgiften som är en dålig grund för jämförelse avseende effektiviteten.



Figur 33. Totalkostnad per kvadratmeter 2008



Figur 34. Gravtätthet i antal gravar per 100 kvadratmeter 2008

## 5 Diskussion

En av de återkommande utmaningarna under projektets gång har varit att skriva tydliga definitioner som även är möjliga att förmedla. Under hela tiden har olika sätt att förmedla definitionerna testats, såsom mailutskick, gruppdiskussioner och hemsida. Definitionerna har haft en märkbar effekt genom att färre förvaltningar inkommer med frågor rörande datainsamlingarna, men däremot har de frågor som inkommit blivit betydligt mer detaljerade. Detta kan många gånger bero på att förvaltningarna har en förutfattad mening om att de inrapporterade värden måste stämma exakt, vilket det oftast inte är möjligt då nyckeltalen endast är övergripande värden för att beskriva verksamheten. Det är självklart att den totala avsaknaden av definitioner som förekom vid den första datainsamlingen gjorde många av de inrapporterade värdena relativt obrukbara, men samtidigt kan den ökade detaljnivån i definitionerna göra att förvaltningar helt låter bli att läsa dem eller lägger ner oförsvarbart mycket tid på att försöka följa definitionerna. Det framtida arbetet kan därmed bli att minska vissa definitioners detaljrikedom och istället lägga mer energi på att förklara vad ett nyckeltal egentligen är, vilket nog många gånger inte helt har framgått.

Vad gäller de nyckeltal som har varit målen för datainsamlingarna har mycket bottnat i de nyckeltal som samlades in under den första workshopens enkät. Trots att projektet hela tiden har haft som målsättning att ha en öppen kommunikation har ytterst få förändringar egentligen genomförts. Detta kan bero på att initiativförmågan måste ligga hos styrgruppen, då det är svårt för de enskilda förvaltningarna att sätta sig in i arbetet på grund av bland annat tidsbrist. Det har emellertid inkommit önskemål om att både öka och minska antalet parametrar som samlas in. Ett fortsatt arbete kan därmed vara att kategorisera de många parametrarna i prioriteringskategorier, vilket skulle kunna möjliggöra för de olika förvaltningarna att välja vilken detaljnivå de önskar ha i sin inrapportering.

Ett nyckeltals styrka är att visa på tendenser och skillnader över tid. Det är därför svårt att dra några längre slutsatser efter endast tre års datainsamling, speciellt med tanke på att en del av värden endast har samlats in delar av denna period. Men de ger ändå en viktig inblick i den variation som finns mellan förvaltningarna, vilket har varit möjligt att jämföra redan från projektets start. Det har däremot varit mycket intressant att se hur förvaltningarnas värden successivt har närmat sig varandra och de mest extrema topparna försvunnit. Om detta beror på förbättrade definitioner eller om det beror på att förvaltningarna medvetet har ändrat sina värden för att inte sticka ut är däremot svårt att säga. Det finns självklart en risk att det beror på det sistnämnda, men samtidigt har det uppmärksammats fall där de mer extrema värdena berott på olika syn på definitionerna.

Det finns även fler risker förknippade med att helt överlåta till förvaltningarna själva att redovisa sina uppgifter. En av de frågor som diskuterats är varför genomsnittiden för antalet arbetstimmar per kvadratmeter kyrkogårdsmark är så nära de värden som förmedlas genom de mätpersoner som arbetar genom Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation. Detta kan bero på att de värden som förmedlats är korrekta och att de speglar verkligheten väl, men samtidigt kan det bero på att förvaltningarna rapporterat in de värden de fått fram när de använt mätpersonernas mallar.

Trots att det går att hitta osäkerheter i många av de värden som rapporterats in går det inte att ha total kontroll över alla värden, och det går heller inte att skriva heltäckande definitioner som både är funktionella och som inte går att missförstå. Projektet har därmed byggt på att förvaltningarna själva vill kunna arbeta och stå för sina inrapporterade värden, samt att de själva har betalat för att kunna vara del av projektet.

Genom de många parametrar som har samlats in finns det en stor tillgång på data, men trots detta är det svårt att dra de djupgående slutsatser som ibland har efterfrågats. Detta stämmer väl med den

modell som presenterats i rapportens inledning, som bygger på att nyckeltalen främst är till för att fungera som ett alarm för att påvisa om vissa värden avviker för mycket mot vad som kan förväntas. När man söker orsaken till en avvikelse måste vidare information sedan samlas in för att kunna ställa en rätt diagnos på problemet. Genom projektets gång har det gjorts försök att göra denna typ av diagnosställning för vissa av de värden som avvikit mycket från genomsnittet. Det har då många gånger visat sig att det är relativt enkla förklaringar bakom de avvikande värdena, men att dessa förklaringar har varit svåra, om inte omöjliga, att se från de insamlade parametrarna. Diagnostiseringen måste därmed falla på de enskilda förvaltningarna med de insamlade nyckeltalen som bas för att hitta de områden som behöver diagnostiseras, för utan förvaltningarnas detaljkunskap om verksamheten är det svårt att ställa en korrekt diagnos.

Under projektets gång har det funnits många förutfattade meningar kring hur kostnaderna bör öka eller minska beroende på bland annat förvaltningarnas storlek. Dessa har emellertid varit svåra att se i det insamlade materialet, vilket kan bero på att det är många olika faktorer som spelar in för exempelvis administrationskostnadens andel av totalkostnaden. Det är med andra ord inte så enkelt att en stor förvaltning har en mindre procentuell administration utan andra faktorer, såsom datasystem, arbetsuppgifter och extern verksamhet som påverkar detta nyckeltal. Analysen faller därmed återigen tillbaka till de enskilda förvaltningarna som kanske enkelt kan avfärda ett avvikande nyckeltal medan ett annat nyckeltal påvisar ett problem i verksamheten.

En fråga som har diskuterats sedan projektets start är hur olika kvalitetsnivåer på kyrkogårdarna går att mäta, då dessa har ansetts påverka förvaltningarnas totalkostnader. Detta har emellertid inte varit så lätt att mäta då det krävs mycket detaljerade uppgifter för att kunna avgöra vilken kvalitetsnivå en kyrkogård befinner sig i. Det finns exempel på projekt som arbetat med dessa frågor och det har där krävts olika typer av kurser för att få en homogen bedömning av objekten. Då detta inte var möjligt för ramarna av detta projekt valdes istället en lösning som byggde på de enskilda förvaltningarnas egna skattningar av kyrkogårdarna. Upplägget var förvisso mycket subjektivt, men det visade i alla fall på skillnader i hur förvaltningarna skattade sina kyrkogårdar. Det var däremot mycket intressant att se att antalet arbetstimmar per kvadratmeter kyrkogårdsmark inte ökade jämt med ökad kvalitet. Detta kan bero på att det är svårt att upprätthålla en viss kvalitet på vissa kyrkogårdar, trots att förvaltningen lägger ner mycket tid på den. Vissa element på kyrkogårdarna, exempelvis gångarna, kan vara byggda på ett sådant sätt att de är svåra att få att se skötta ut, trots att mycket arbete läggs på dem. Det kan därmed finnas en koppling mellan hur stor del av totalkostnaden som läggs på drift kontra underhåll. De förvaltningar som lägger en större andel på underhåll har därmed större möjligheter att hålla kyrkogården i ett skick som underlättar underhållet och därmed gör att kyrkogården upplevs hålla en högre kvalitet utan att den kräver mer arbetstimmar per kvadratmeter.

Vidare studier kring hur de nyckeltal som insamlats under projektet förhåller sig jämfört med andra områden, såsom parkförvaltningar, bostadsföretag och vägförvaltare kan ge en ökad insikt i hur exempelvis förhållandet drift och underhåll förhåller sig för andra grönyteförvaltare. Det kan emellertid vara svårt att få fram nödvändig data för dessa jämförelser då många andra verksamheter bedrivs genom entreprenad, vilket därmed gör det svårt att få fram de värden som krävs.

## 5.1 Slutsatser

Kyrkogårdsförvaltningarna i Sverige har sedan 2000 stått inför ett flertal stora förändringar och baserat på de förslag som finns för exempelvis förändringar av begravningsavgiften verkar det som att förändringarna inte kommer att avta i framtiden. Nyckeltal kan därmed vara ett viktigt instrument för att dels få insikt i den egna verksamheten, men även försvara den mot eventuella nedskärningar och andra oönskade förändringar.

Under projektet har ett antal nyckeltal framhållits som speciellt intressanta. Dessa nyckeltal var år 2008:

- Andelen administrativ kostnad av totalkostnaden: *17,7%*
- Andelen gravskötselavtal per totalt antal gravar: *31,4 %*
- Andelen driftkostnad av totalkostnaden: *88,5 %*
- Andelen underhållskostnad av totalkostnaden: *11,5 %*
- Antalet arbetstimmar per 100 kvadratmeter kyrkogårdsmark: *12,1 timmar*
- Antalet gravar per 100 kvadratmeter kyrkogårdsmark: *5,5 stycken*
- Maskinkostnad per kvadratmeter kyrkogårdsmark: *3,1 timmar*
- Skatteören i snitt: *24,7 ören*
- Totala intäkter från begravningsavgiften per invånare: *257,50 kr*
- Totalkostnaden per invånare: *364,40 kr*
- Totalkostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsmark: *70,1 %*

Genom projektet har det inte gått att se några direkta skillnader mellan små, medelstora och stora förvaltningar gällande kostnadseffektivitet eller arbetstimmar per kvadratmeter. För vissa nyckeltal har det gått att se vissa tendenser åt ena eller andra hållet, men det har inte gått att hitta några definitiva bevis på att förvaltningsstorleken har någon avgörande betydelse för nyckeltalen.

Det är viktigt att påpeka att projektet inte haft som mål att vara ett besparingsprojekt, men samtidigt kan det påvisa ineffektivitet inom vissa delar av verksamhetsområdena. Om förändringar ska göras krävs det djupgående kunskap och att kunskapen når ut till de som kan påverka resultatet, det vill säga hela linjen från chefer och arbetsledare till förmän och kyrkogårdsarbetare. Genom att vara öppen med de resultat som framkommer från nyckeltalsprojektet kan en djupare förståelse nås bland de inblandade och det kan även leda till att exempelvis arbetsledare och kyrkogårdsarbetare själva kan göra nödvändiga förändringar. Detta kan exempelvis vara att minska på vissa yttypen för att istället kunna lägga mer tid på områden som har en för låg standard.

Det framtida arbetet med att ta fram nyckeltal för kyrkogårdsskötseln kräver att fler förvaltningar ingår i projektet för att på så sätt öka nyckeltalens tillförlitlighet. Det är exempelvis relativt få små förvaltningar som varit med i projektet, vilket därmed minskar möjligheten för jämförelse mellan dessa förvaltningar. Med ett ökat antal förvaltningar, oavsett storlek, ökar även nyckeltalens chans att spegla en verklig bild över hur de olika verksamheterna ser ut runt om i Sverige. Det möjliggör även ökade jämförelser mellan enskilda förvaltningar då det blir möjligt att hitta andra förvaltningar med likartade förutsättningar som den egna förvaltningen.

Hur förvaltningarna arbetar vidare med nyckeltalen beror mycket på om de har tid att göra det, samt om de ser en poäng i att få en djupare insikt i sin verksamhet. Under projektet har det många gånger förts en diskussion kring vad det är som motiverar förvaltningarna att fortsätta arbeta med nyckeltalen utanför projektet. Några av de saker som framkommit är att visa för politiker och allmänhet att man bedriver en seriös verksamhet. Detta är troligen ett mycket viktigt arbete för

kyrkogårdsförvaltningarna i framtiden, för om de inte kan försvara verksamheten kan detta komma att få som följd att verksamheten ifrågasätts och därmed ökar möjligheten att privata entreprenörer kan komma in och ta över delar av verksamheten. En ifrågasatt verksamhet kan även öppna upp för kritik av skattebetalarna, vilket kan få förödande följder för verksamheten.

En ökad öppenhet och ett ökat antal förvaltningar är av stor vikt för nyckeltalens användande och användbarhet, men det viktigaste är att insamlandet av nyckeltal görs under en längre period. Det bör därmed göras ansträngningar för att möjliggöra att insamlandet av data pågår under många år framöver för att på så sätt göra det möjligt att följa utvecklingen av de insamlade nyckeltalen och därmed se om eventuella åtgärder som görs ute i förvaltningarna verkligen har effekt.

## 6 Referenser

Andersson, J-O., Angselius, L., Hägmark, J-O., Jacobsson, G., Sörensen, A-B., 2004. Skötselmanual kyrkogårdar. Gröna Fakta, Movium, Alnarp.

Boyd, T., Kimmet P., 2005. The triple bottom line approach to property performance evaluation. In *The Queensland University of Technology Research Week International Conference Proceedings*, 2005. Sidwell AC (ed.). Queensland University of Technology. Brisbane.

Balmér, P. 2010. Benchmarking och nyckeltal vid avloppsreningsverk. Svenskt vatten utveckling nr 2010-10. Stockholm.

Bäckman, D., 2001. Utveckling genom jämförelse – om styrning och resultat kan förbättras med hjälp av information om kommunal verksamhet och ekonomi. Svenska kommunförbundet. Stockholm.

Camp, R., 1989. Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. Productivity Inc. Portland.

Guldager, S., Elkjær, J. R. og Kjølner, C. P. 2008. Driftsstyrning på kirkegårde - nøgletal til belysning af kirkegårdenes forvaltning. Arbejdsrapport Skov & Landskab nr. 45-2008. Skov & Landskab, Københavns Universitet. Hørsholm.

Isberg, K. 2009. Analys av drift- och underhållskostnader – påverkande faktorer. Examensarbete vid Institutionen för byggvetenskaper Byggproduktion LTH. Lund.

Milne, B. 2007. Yardstick report 2007. New Zealand Recreation Association. New Zealand.

SOU. 2009. Några begravningsfrågor. Statens offentliga utredningar. Stockholm.

Spendolini M. J., 1992. The benchmarking book. Amacom. New York.

Sutton, J., 2004. The Auto-Component Supply Chain in China and India - A Benchmark Study. LSE STICERD Research Paper No. EI34. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1158311>

Webb, B., Sayer, R., 1998. Benchmarking small companies on the internet. Long Range Planning, Volym 31, upplaga 6, sidor 815-827

## Bilaga 1

Tabell 6. Inrapporterade data på förvaltningsnivå

	2007	2008	2009
Antal gravskötselavtal före 2000	X	X	X
Antal gravskötselavtal fr.o.m. 2000	X	X	X
Antal folkbokförda inom förvaltningen	X	X	X
Areal kyrkogårdsmark	X	X	X
Totalkostnad för kyrkogårdsverksamhet	X	X	X
Driftskostnad	X	X	X
Underhållskostnad	X	X	X
Administrativa kostnader	X	X	X
Administrativa kostnader - varav interna administrativa kostnader för begravningsverksamheten		X	
Administrativa kostnader - varav andel av gemensam administration		X	
Gravskötselkostnad	X	X	X
Kostnad för kapell och krematorier	X	X	X
Kostnad för ekonomibygnader	X	X	X
Kostnad för kyrkogårdsskötsel	X	X	X
Kostnad för gravsättning	X	X	X
Administrativa kostnader	X	X	X
Total maskinkostnad		X	X
Begravningsavgift totalt i ören	X	X	X
Begravningsavgift total tax	X	X	X
Klimatparameter			X
Kostnad för marknadsföring			X

Tabell 7. Inrapporterade data på kyrkogårdsnivå

	2007	2008	2009
Kyrkogård, total kyrkogårdsareal	X	X	X
Fördelning av kyrkogårdsytor Gräsytor		X	X
Fördelning av kyrkogårdsytor Buskage		X	X
Fördelning av kyrkogårdsytor Häck		X	X
Fördelning av kyrkogårdsytor Rabatter		X	X
Fördelning av kyrkogårdsytor Naturmark		X	X
Fördelning av kyrkogårdsytor Markbeläggningar		X	X
Fördelning av kyrkogårdsytor Grussytor		X	X
Fördelning av kyrkogårdsytor Gravskötselytor		X	X
Fördelning av kyrkogårdsytor Övrigt		X	X
Outnyttjad gravmark		X	X
Antalet arbetstimmar/år		X	X
Kyrkogårdstyp		X	X
Antal gravar på kyrkogården Kistgrav	X	X	X
Antal gravar på kyrkogården Urngrav	X	X	X
Antal gravar på kyrkogården Återlämnade/återtagna gravar	X	X	X
Antal gravar på kyrkogården Gravar som sköts som kulturgravar	X	X	X
Antal gravsättningar/år Kistgrav	X	X	X
Antal gravsättningar/år Urngrav	X	X	X
Antal gravsättningar/år Askgravlund	X	X	X
Antal gravsättningar/år Askgravplats	X	X	X
Antal gravsättningar/år Minneslund	X	X	X
Antal gravsättningar/år Kistminneslund	X	X	X
Antal gravsättningar/år Ev övr gravtyper	X	X	X
Kvalitetsnivå på kyrkogård		X	X
Hur följer ni upp kvalitén		X	X