

Nøgletal til belysning af kirkegårdenes forvaltning – januar 2008
Udarbejdet af Seniorrådgiver Susanne Guldager, lektor Jørgen Ravn Elkjær og
videnskabelig assistent Christian Kjøller, *Skov & Landskab*, Københavns Universitet.

Indholdsfortegnelse:

1. Sammenfatning
2. Indledning
3. Metode og materialer
4. Spørgeskemabesvarelser
5. Hovednøgletal
6. anbefalinger

- Bilag 1: Spørgeskemaet
Bilag 2: Definitioner
Bilag 3: Materialer
Bilag 4: Figurfortegnelse

1. SAMMENFATNING

Nøgletal udarbejdes på baggrund af data, som indhentes fra de virksomheder, der indgår i den aktuelle undersøgelse. I dette projekt er virksomhederne de 11 kirkegårde, som indgår i Driftsstyringsprojektet.

Nøgletal er overordnede tal, som ikke giver den fulde forklaring, men er velegnede til at rejse nye spørgsmål og pege på område, der kan belyses yderligere. I dette projekt præsenteres udvalgte nøgletal for serviceniveau og effektivitet med henblik på efterfølgende udarbejdelse af kvalitetsbeskrivelser og vejledninger, som kan anvendes som grundlag for aftaler om serviceniveau og effektivitet.

Forskellene mellem kirkegårdene i Danmark skyldes dels forskelle i størrelse, beliggenhed, historie, struktur og udformning og dels forskelle i opgaver, arbejdstilrettelæggelse, takspolitik og økonomi. Beregninger af nøgletallene er vanskeliggjort af, at materialet vedrørende opgaver og økonomi er svære at gennemskue, det betyder en vis usikkerhed i beregningerne. Nøgletallene kan derfor ikke bruges til at drage meget håndfaste konklusioner om effektivitet og service på de enkelte kirkegårde. Til gengæld kan de bruges til at afdække emner, hvor der behov for yderligere undersøgelser og til at pege på indsatsområder, hvor mulighederne for at effektivisere ser ud til at være tilstede. Det er også tilfældet i dette projekt

Der er beregnet nøgletal for 11 kirkegårde. Kirkegårdene fordeler sig i 3 grupper ud fra størrelse og organisation. Nøgletallene kan sammenlignes indenfor hver af de tre grupper og belyser henholdsvis: aktivitets- og serviceniveau (1), samt effektivitetsniveauet (2) på de 11 kirkegårde. I punkt 3 nævnes nogle nøgletal, som besvarelserne ikke har indeholdt mulighed for at få med.

I det følgende resumeres undersøgelsens resultater på baggrund af rapportens afsnit 4, spørgeskemabesvarelser og afsnit 5, hovednøgletal.

1. Nøgletal for aktiviteter og service:

Aktiviteter og servicenøgletallene, der vedrørende arealforvaltningsopgaven viser at kirkegårdene i gennemsnit stiller 5,6 m² kirkegårdsareal til rådighed pr indbygger, jf. figur 6.1. De tilsvarende tal for gravareal er 1,4 m². Parkarealet udgør den væsentligste del af de resterende 4,2 m² kirkegårdsareal pr indbygger. I dette parkareal indgår, jf. definitionerne i bilag 2, gravstedsstier og nogle steder også gravstedshække, selvom disse arealer ikke er park i traditionel forstand.

I opgørelsen, over fordelingen mellem gravareal og parkareal på kirkegårdene (skema 2), ses at gravarealet udgør mellem 10 – 35 % af det samlede kirkegårdsareal. Inddrages figur 2.5, der viser belægningsprocenter på individuelle kistegravsteder, ses store variationer, men lave udnyttelsesgrader på nogle kirkegårde. Hvis de ledige kistegravpladser stadig fremtræder som gravsteder med hække, betyde et stort antal ledige gravsteder uden mulighed for indtægter. Disse kan hvis de sløjfes inddrages i parkarealet.

Tallene antyder at kirkegårdene tilbyder store arealer som en service for borgerne, ikke kun i begravelsessituationer, men også som et rekreativt tilbud. Karakteren af tilbuddet varierer, men der vil typisk være tale om parkarealer med naturindhold og opholdsmuligheder i harmoniske og fredfyldte omgivelser samt med større eller mindre kulturhistorisk kvalitet.

Det er ligeledes interessant, at undersøgelsen, jf. figurene 3.3 og 6.5, afdækker at kirkegårdspersonalet på en del kirkegårde bruger en væsentlig del af deres arbejdstid på opgaver, som ikke direkte vedrører kirkegårdsdriften. Desuden er det vanskeligt at opgøre den tid, der bruges på publikumsopgaver på kirkegården.

2. Nøgletal for effektivitet:

Nøgletal for effektivitet belyser tids- og ressourceforbruget til kirkegårdens drift fordelt på areal- og opgavetyper, men ressourceforbruget er også sat i relation til kirkegårdens indtægter og i forhold til indbyggertallet eller antallet af begravelser.

Tallene viser, at der med hensyn til tids- og materialeforbrug sker et større forbrug på gravarealerne end på parkarealerne på de fleste kirkegårde. Der kan ligge en mulighed for effektivisering ved driftsmæssigt at håndtere ledige gravarealer som parkarealer eller ved at udvikle gravformer, som er inspireret af parkarealers mere ekstensive drift form.

Et andet nøgletal viser, at kirkegårdenes ressourceforbrug pr indbygger i gennemsnit er på 265,- kr, hvilket svarer til ca. 1 times arbejde efter de opgivne timepriser fra skema 6. Vurderingen af om dette er meget eller lidt må overlades til den enkelte.

De nøgletal, der vedrører det totale ressourceforbrug viser store variationer mellem kirkegårdene afhængigt af hvilke parametre ressourceforbruget sættes i forhold til. Nøgletallene som vedrører arealer i forhold til de timerne, der bruges til arealernes pleje, udtrykker plejeeffektiviteten. Der er et ensartet effektivitetsniveau for kirkegårdene, men enkelte kirkegårde udmærker sig ved at have særlig høj effektivitet, jf. figurerne 6.6 og 6.7.

Nøgletallene kan tages som et udtryk for effektiviteten i driften, men det skal bemærkes, at plejen af arealerne er forskellig afhængig af areal- og gravtype og af den aktuelle pleje der udføres. Det er ikke muligt at sætte ressourceforbruget i relation til et nærmere defineret plejeniveau dvs. en beskrivelse af de ønskede mål eller den ønskede kvalitet af det udførte plejearbejde. Dette forhold giver stor usikkerhed i vurderingen af de indkomne data og tydeliggør behovet for en nærmere undersøgelse og for udvikling af egnede arbejdsredskaber, der kan anvendes til en nærmere beskrivelse af plejeopgaven på kirkegårdene, ved arbejdets tilrettelæggelse og udførelse og ved sammenligning af effektivitet kirkegårdene i mellem.

Effektiviseringsmuligheder er et af de aktuelle emner i dagens kirkegårdsforvaltning og behovet underbygges af de forhold der belyses i figur 5.1 der viser størrelsen af de udækkede udgifter på kirkegårdene. Undersøgelsen viser i øvrigt i figur 4.1, at størsteparten af kirkegårdens budget anvendes til løn, hvilket indikerer, at det er på lønudgifterne der må antages at være de største besparelsesmuligheder i årene fremover. Besparelsesmulighederne bør imidlertid analyseres nærmere og ressourceforbruget

sættes i forhold til opgavernes art og det kvalitetsniveau i opgaveudførelsen, som det er det politiske niveauets opgave at fastlægge.

3. Væsentlige nøgletal som ikke har kunnet opstilles

Valg af nøgletal i undersøgelsen bærer præg af at visse oplysninger er nemmere at fremskaffe og omsætte kvantitativt til størrelser som kan indgå i nøgletallene. Da der mangler en beskrivelse af serviceniveauet i forhold til plejeniveauet på de forskellige kirkegårde er sådanne nøgletal ikke mulige på nuværende tidspunkt. Ligeledes kunne det være interessant, at have redskaber til at beskrive og kontrollere forskellige mål for kirkegårdens tilstand, som kunne omsættes til nøgletal.

Beregninger af effektivitetsniveauet er påvirket af, at udgifter til bygningsdrift og administration ikke altid lader sig udlede for de enkelte kirkegårde. Ligeledes er det svært at udrede ressourceforbruget til fx parkarealet. En mere fyldestgørende udredning for det aktive gravareal ville i høj grad være ønskelig, idet en sådan skal indgå i grundlaget for beregning af takster. Det aktive gravareal eller antallet af aktive gravpladser vil også være et udtryk for aktivitetsniveauet, som kan supplere antallet af begravelser.

2. INDLEDNING:

2.1 Projektet - interessenter, styring og formål

De senere års fokus på økonomi har medført et behov for at undersøge mulighederne for effektivisering af driften på Folkekirkens kirkegårde. Det er baggrunden for projektet: Driftsstyring på kirkegårde, der blev igangsat den 1. februar 2007. Projektets 1. fase er en undersøgelse af arealer, arbejdsopgaver og økonomi på nogle udvalgte kirkegårde med henblik på at karakterisere omfang og indhold af de opgaver der løses på Folkekirkens kirkegårde og opstille udvalgte nøgletal for serviceniveau og effektivitet. Det er projektets 1. fase, der afrapporteres i denne rapport. Efterfølgende omfatter projektet udarbejdelse af kvalitetsbeskrivelser og vejledninger, som kan anvendes som grundlag for driftsaftaler, fastlæggelse af kvalitetsniveauer og tilrettelæggelse af driften i praksis.

Kirkeministeriet og Foreningen af Danske Kirkegårdsledere (FDK) står bag projektet og indgår i projektets styregruppe. Projektet gennemføres ved Skov & Landskab på Københavns Universitet med seniorrådgiver Susanne Guldager som projektleder og lektor Jørgen Ravn Elkjær og videnskabelig assistent Christian Kjøller som projektmedarbejdere.

For at skabe overblik over de arealer og ressourcer, der håndteres og er til rådighed for driften af Folkekirkens kirkegårde er der foretaget en arealregistrering, en registrering af arbejdsopgaver og af ressourceforbruget på udvalgte kirkegårde. Desuden vurderes plejeniveau, samarbejdsrelationer og arbejdsgange. De udvalgte nøgletal sammenkæder nogle af disse oplysninger med henblik på at belyser serviceniveau og effektivitet inden for sektoren.

2.2 Valg af projektværter:

For at indsamle den ønskede basisviden og det nødvendige talmateriale er en række kirkegårde blevet inddraget som projektværter i projektets 1. fase. Projektværterne har indvilliget i at bidrage med materiale om kirkegårdens drift, herunder i at udfylde det udarbejdede spørgeskema – bilag 1.

Projektværterne er udvalgt som repræsentanter for de almindeligste kirkegårdstyper i Danmark. Der er lagt vægt på en geografisk spredning og på en fordeling mellem kirkegårde i større byer og kirkegårde i mindre byer. Desuden indgår kirkegårdens størrelse som en parameter for udvælgelsen.

Skema 1, projektværter:

Gladsaxe kirkegårde	Kirkegårdsbestyrelse for alle sogn i Gladsaxe Kommune, Helsingør Stift
Vejle kirkegårde	Kirkegårdsbestyrelsen for 4 sogn, Haderslev Stift
Roskilde kirkegårde	Kirkegårdsbestyrelse for Roskilde Domsogn og Søndre Sogn, Roskilde Stift
Vejlby kirkegård	Vejlby Sogn, Århus Stift
Faxe kirkegård	Faxe Sogn, Roskilde Stift
Hirtshals kirkegård	Hirtshals Sogn, Ålborg Stift

Emmersbæk kirkegd	Hirtshals Sogn, Ålborg Stift
Svenstrup kirkegård	Svenstrup Sogn, Ålborg Stift
Grønbæk kirkegård	Grønbæk Sogn, Viborg Stift
Ans kirkegård	Grønbæk Sogn, Viborg Stift
Agedrup kirkegård	Agedrup Sogn, Fyns Stift

Projektværterne kan grupperes i store (S), mellemstore (M) og mindre (L) kirkegårde efter arealstørrelser og aktiviteter.

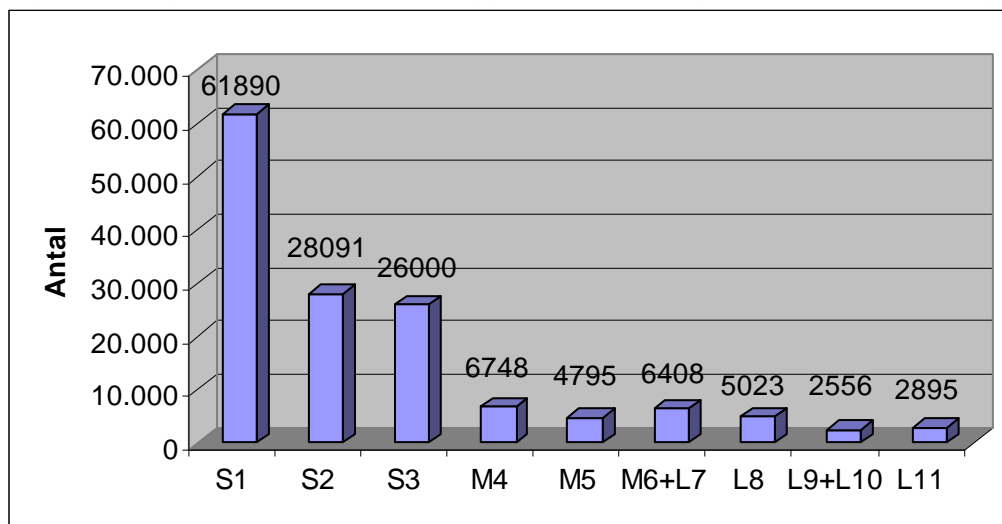
Gruppe S - store bykirkegårde med krematorium og evt. kirke – omfatter Gladsaxe, Vejle og Roskilde kirkegårde.

Gruppe M - mellemstore bykirkegårde med middelalderkirke - omfatter Vejlbj, Fakse og Hirtshals kirkegårde.

Gruppe L – mindre by- og landsbykirkegårde med middelalderkirke eller nyere kirke – omfatter Emmersbæk, Svenstrup, Grønbæk, Ans og Agedrup kirkegårde.

Der er tale om en begrænset undersøgelse med deltagelse af 11 kirkegårde ud af de ca. 1800 kirkegårdsanlæg, der er i Danmark. Undersøgelsen giver et overblik over situationen på de valgte kirkegårde, men da kirkegårdene er meget forskellige kan de ikke umiddelbart sammenlignes. Besvarelserne er således ikke egnede til at drage alt for håndfaste konklusioner. Et mere detaljeret billede vil kræve data fra et større antal kirkegårde end de, det har været muligt at inddrage i dette projekt.

Figur 1: Diagram som viser indbyggerantallet i sognene til de 11 kirkegårde.



Note: nogle af de valgte kirkegårde ligger i samme sogn. Det gælder Hirtshals og Emmersbæk (M6 og L7) og Ans og Grønbæk (L9 og L10). Det har vist sig hensigtsmæssigt at medtage begge kirkegårde, da befolkningstal og for Hirtshals-Emmersbæk også regnskabstal er svære at skille ad.

Indbyggerantallet knyttet til de sogne, som kirkegårdene betjener, kan ses som udtryk for det maksimale omfanget af den serviceopgave, der løses på kirkegården. Medlemstallet i

Folkekirken er i gennemsnittet 85 % af det samlede befolkningstal, der således også siger noget om grundlaget for kirkeskatteudskrivningen.

3. METODE og MATERIALER:

3.1 Valg af metode:

Spørgeskemametoden blev fundet velegnet til indhentning af data i projektet. Spørgeskemaerne blev udsendt til de udvalgte forsøgsværter efter forudgående aftale. Da nogle af de første besvarelserne viste et behov for en præcisering af de i spørgeskemaet anvendte begreber, blev der udarbejdet definitioner af disse – bilag 2, hvorefter samtlige forsøgsværter blev besøgt for at eliminere eventuelle misforståelser og indhente supplerende materiale.

3.2 Materialer:

Projektværterne har tilbagesendt spørgeskemabesvarelser og et supplerende fyldigt materiale i form af regnskaber, kalkulationer, beskrivelser, kort, vedtægter mm. En fuldstændig oversigt over projekt materialet er vedhæftet – bilag 3.

De udarbejdede definitioner af de begreber, der anvendes i spørgeskemaet har bidraget til at sikre en fællesforståelse i arbejdet og betydet, at uklarheder i videst muligt omfang har kunnet udredes. Men da kirkegårdsforvaltningerne er meget forskellige ikke kun størrelses- og arealmæssigt, men også hvad angår arbejdsopgaver og økonomi har det været vanskeligt at sikre entydighed i forbindelse med opgørelsen af de indsamlede data. Nogle kirkegårdsforvaltninger varetager opgaver på flere lokaliteter og nogle indgår administrativt og økonomisk i en større organisatorisk ramme, fx med den tilhørende kirke eller med et tilhørende krematorium. Også forskellige sognestørrelser, arealforhold, samarbejdsrelationer og rutiner gør det vanskeligt at sammenligne de 11 forvaltningsenheder. Det er ret entydigt, hvilke der hører til gruppen af store kirkegårde. Derimod er opdelingen i mellemstore og mindre kirkegårde ikke helt så entydig, idet der er store udsving i arealer, aktiviteter og økonomi

Ved opbygningen af budgetter og regnskaber har 10 ud af 11 kirkegårde anvendt Kirkeministeriets standardskemaer. De store kirkegårde, som betjener flere bysogn har et selvstændigt regnskab for kirkegården, medens landsognenes budget og regnskab for Kirkekassen dækker både kirke og kirkegård, hvilket selvsagt giver problemer med at udskille kirkegårdens tal.

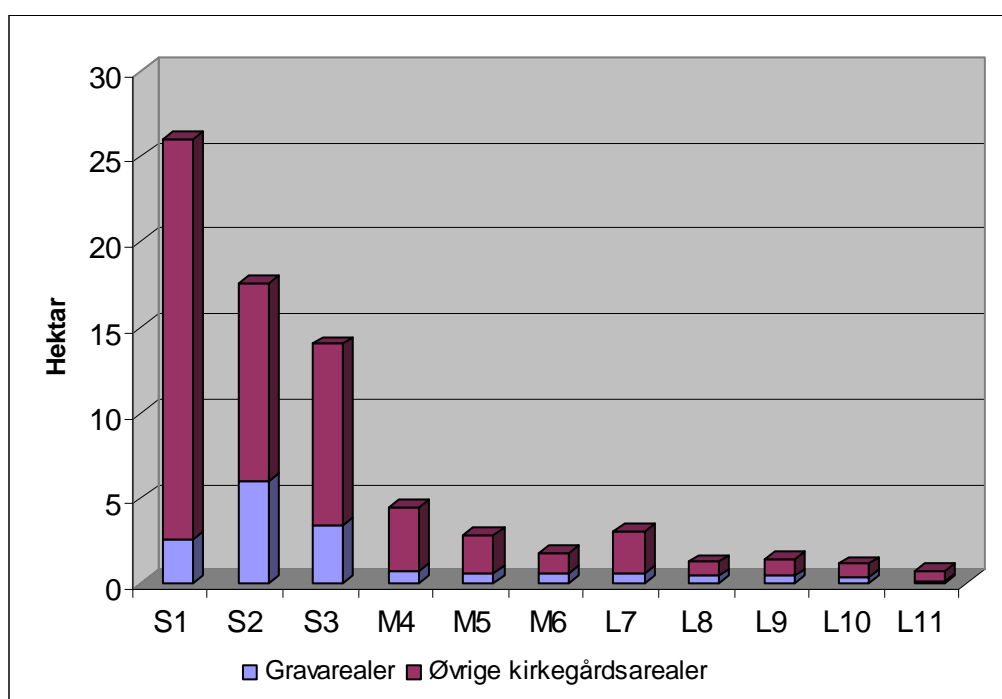
4. SPØRGESKEMABESVARELSER:

I det følgende er de indsamlede data fra spørgeskemaer og materialer præsenteret diagrammatisk. Svarene på hvert af de stillede spørgsmål præsenteres og kommenteres i den rækkefølge de er stillet.

4.1 Spørgsmål 1:

Spørgeskemaets spørgsmål 1 sigter på at få svar vedrørende arealstørrelser og arealanvendelse på kirkegårdsarealer. Hensigten er at få overblik over hver af de udvalgte kirkegårds arealmæssige størrelse, arealfordelingen mellem gravtyper og aktuelle begravelseshandlinger på kirkegården.

Figur 2.1: Gravareal som del af samlet kirkegårdsareal.



Note: Samlet kirkegårdsareal er gravareal + øvrige arealtyper, se figur 2.2. S1: en del af det samlede areal afventer anlæg af gravpladser. M4: en del af det samlede areal er sognegård. L7: En del af arealet er naturområder med dårlige forhold for begravelse. På de små kirkegårde er gravarealet fremkommet ved at gange antallet af gravpladser med en gennemsnitlig arealstørrelse for gravtypen på kirkegården.

Det generelle billede er at gravarealet kun udgør kun en mindre del af det samlede kirkegårdsareal. Det er vigtigt at være opmærksom på, at gravarealet er defineret som summen af de arealer, der er omfattet af nummerplanen og anvendes til kistebegravelse eller urnenedsættelser. På disse arealer er der muligheder for indtægter. Stierne, der leder frem til gravpladsen, er medregnet som parkareal jf. figur 2.2.

Skema 2: Procent gravareal af kirkegårdsareal.

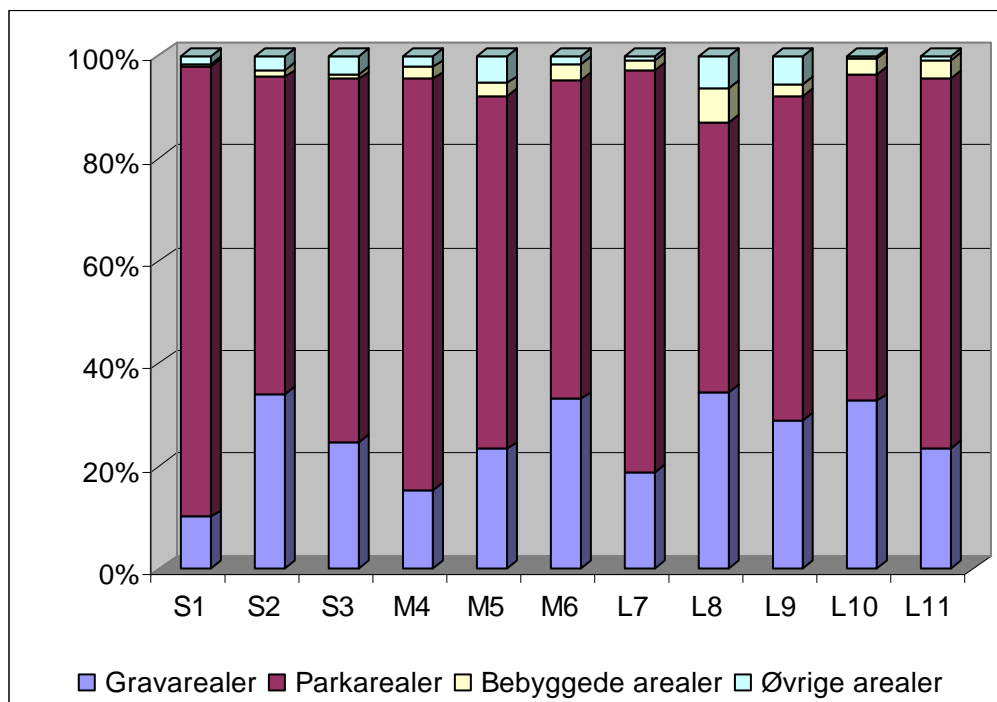
	Kirkegårdsareal	Gravareal	Procent gravareal af kirkegårdsareal
S 1	260.000	26.066	10
S 2	176.000	60.000	34

S 3	140.000	34.600	25
M 4	45.000	6.906	15
M 5	28.033	6.526	23
M 6	17.893	5.908	33
L 7	30.475	5.712	19
L 8	12.495	4.315	35
L 9	14.588	4.232	29
L10	11.254	3.678	33
L11	6.735	1.591	24

Skema 2 viser, at gravarealet typisk udgør mellem 10 og 35 % af det samlede areal. De kirkegårde, der har et mindre gravareal har ofte store reservearealer, der afventer udviklingen af behovet for nye gravafdelinger. Den resterende del af det samlede kirkegårdsareal er parkareal, herunder stier og pladser, samt bebygget areal og andet.

Det fremgår ikke af undersøgelsen om det er realistisk med højere andele af gravareal end de ca. 35 % de bedst udnyttede kirkegårde kommer op på.

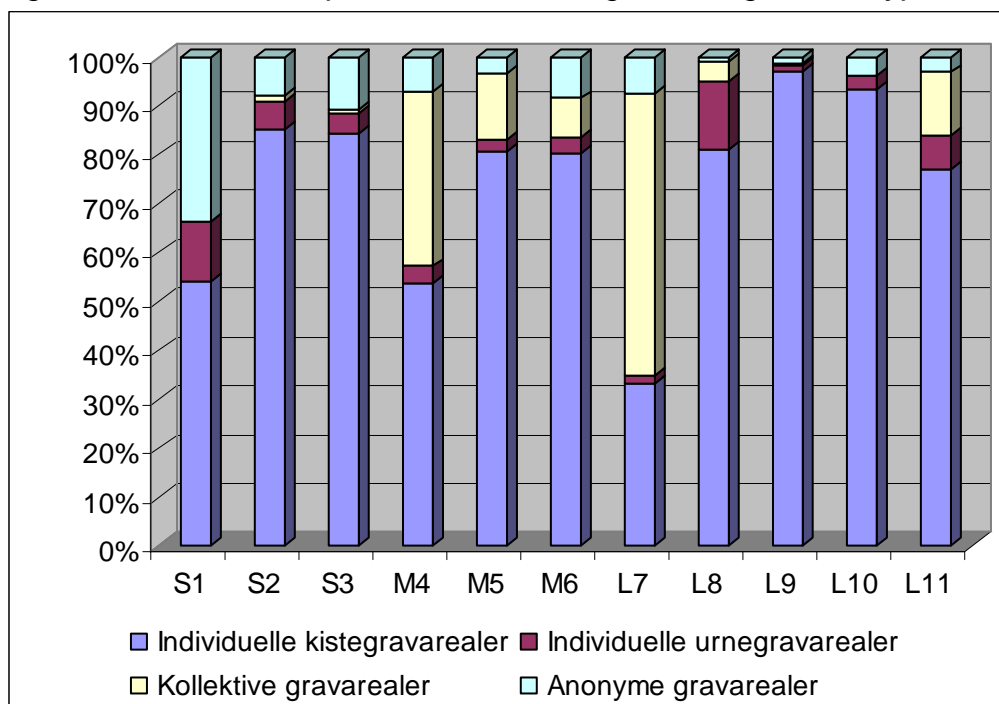
Figur 2.2: Samlet kirkegårdsareals procentvise fordeling på arealtyper.



Note: Definition af begreber - se bilag 2.

Parkarealet udgør procentvis mindst halvdelen af det samlede areal. Parkarealet er fremkommet som differencen mellem det samlede kirkegårdsareal og de øvrige arealtyper – gravareal, bebygget areal og øvrige arealer. Parkarealet omfatter stier og pladser, samt de grønne elementer hække, buskplantninger, træer, græs og blomster. Bebyggede arealer dvs. kirke, kapel, krematorium, kontor, mandskabsfaciliteter og toiletter mm udgør en ganske lille del.

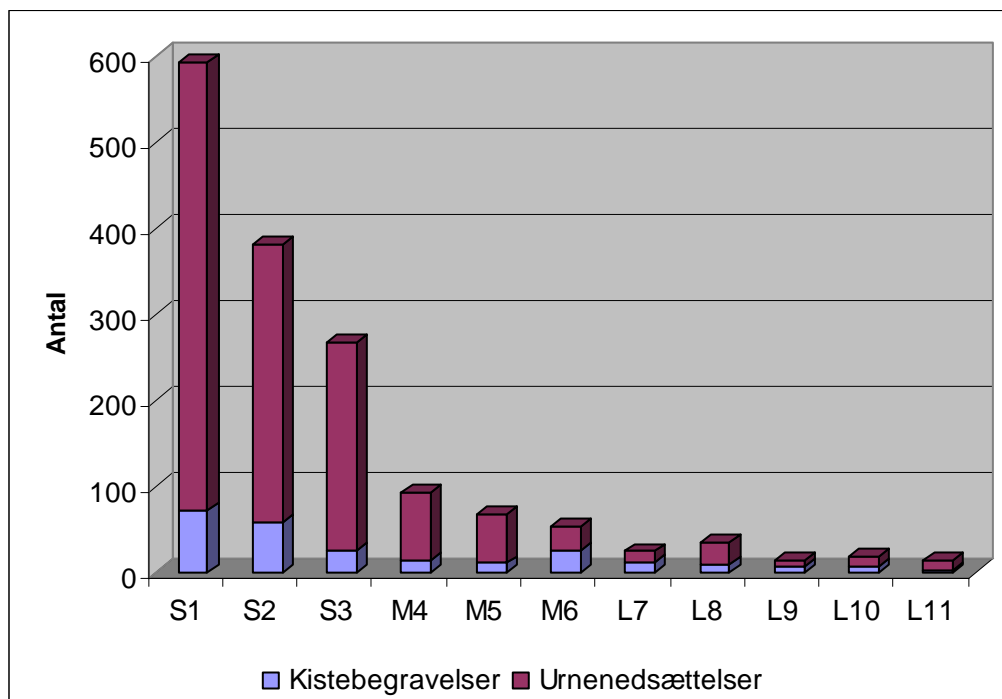
Figur 2.3 Gravarealets procentvise fordeling mellem gravarealtyper.



Note: Registrerede, bevaringsværdige grave/gravminder udgør ca. 10 % af de individuelle kistegravarealer på L9. For M4, M5, M6 og L7 er de kollektive arealer udlagt til både kister og urner.

Figuren viser den procentvise fordeling mellem gravtyperne, jf. definition af begreber. Det ses at arealer til individuelle kistegravsteder udgør langt størstedelen af gravarealerne. Kun på en enkelt kirkegård, L7, er der arealmæssigt overvægt af kollektive gravarealer. Dette kan forklares med at kirkegården er forholdsvis ny med store arealer udlagt som plæne- eller skovbegravelse for kister og urner.

Figur 2.4 Antal begravelseshandlinger og deres fordeling mellem kister og urner.



Note: Antallet og fordeling af begravelseshandlinger kan svinge fra år til år.

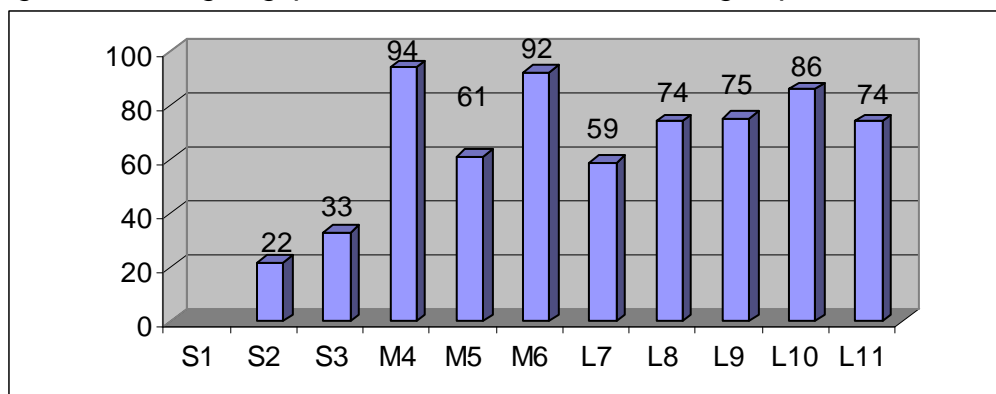
Det fremgår af figur 2.4 at antallet af urnenedsættelser langt overgår antallet af kistebegravelser især på de store kirkegårde og i byerne. Dette harmonerer med landsgennemsnittet for kremationer på 74 %.

Antallet af begravelseshandlinger er et udtryk for aktiviteten på kirkegården og følger befolkningstallet nogenlunde. Det bemærkes at procenten af urner er lavest langt fra større byer i Jylland (M6, L7 og L9). Der er en tendens til at andelen af urner som begravnes anonymt er højere på Sjælland, men det er ikke entydigt. Endvidere bemærkes at krematoriet på S2 har hen ved dobbelt så mange kremationer som begravelser og på S3 har krematoriet omkring fem gange så mange kremationer som begravelser. Det skyldes naturligvis, at disse har et langt større opland end de tilknyttede sogn.

Skema 3: Begravelseshandlinger og valg af gravform mv.

	Total	Kister	Urner	Kremationer	Urner i % af total	Anonyme urner i % af urner
S1	593	72	521	Ej oplyst	88	52
S2	382	58	324	730	85	24
S3	267	27	240	1375	90	61
M4	94	15	79		84	24
M5	67	11	56		84	45
M6	54	27	27		50	Ej oplyst
L7	25	13	12		48	33
L8	35	9	26		74	8
L9	14	7	7		50	43
L10	20	8	12		60	17
L11	15	3	12		80	Ej oplyst

Figur 2.5 Belægningsprocenter for individuelle kistegravpladser.



Note: For kirkegårdene M4, M5, L7 og L10: er tallene fundet i samarbejde med kirkegårdsleder/graver ved møde. For kirkegårdene M6, L8, L9 og L11 er tallene udregnet på baggrund af tilsendte opmålingsskemaer.

Figuren viser meget store udsving i belægningsprocenten. Udsvingene kan skyldes kirkegårdenes alder og beliggenhed, f.eks. har kirkegårde som ligger i sogne præget af byvækst gennem 1900-tallet (M4, M6, L10) en forholdsvis høj udnyttelse af de individuelle kistegravsteder. L7 er en ny kirkegård der indtil videre har en lav udnyttelse, selvom den ligger i et byvækstområde. Her er det uudnyttede individuelle kistegravareal samlet. De store kirkegårde S2 og S3 har derimod lav udnyttelse af deres individuelle kistegravarealer. Det samme gælder til en vis grad en del af de andre kirkegårde. Dette hænger især sammen med de store ændringer i valg af begravelsesformer som har fundet sted i sidste halvdel af 1900-tallet. Især i ældre anlæg med faldende antal kistebegravelser giver dette en diffus udnyttelse af arealerne med spredte gravsteder.

Med udgangspunkt i besvarelserne til spørgsmål 1 bemærkes følgende:

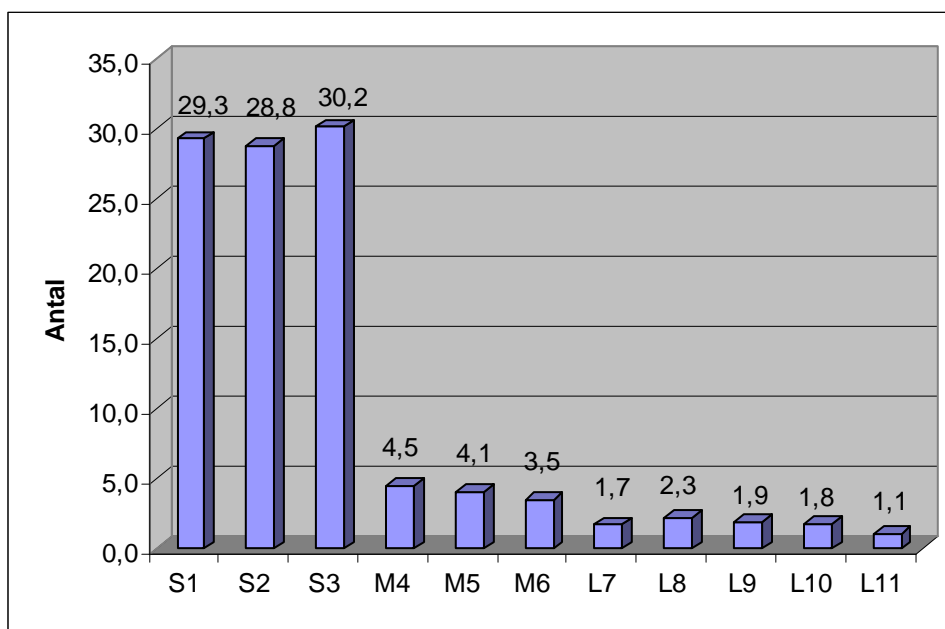
- **Overskud af gravareal:** Gravarealet udgør kun en mindre del af det samlede kirkegårdsareal på samtlige kirkegårde i undersøgelsen
- **Overskud af kistegravareal.** På de fleste af de udvalgte kirkegårde er der overskud af kistegravareal, som det fremgår af de lave belægningsprocenter for individuelle kistegravsteder. Det hænger især sammen med de store ændringer i valg af begravelsesform, som har fundet sted i sidste halvdel af 1900-tallet. På de ældre anlæg med faldende antal kistebegravelser giver dette ofte en meget diffus udnyttelse af kistegravarealerne. Stor spredning af kistegravsteder vanskeliggør en effektivisering af driften.
- **Parkarealet som reserveareal:** Parkarealet udgør mindst halvdelen af det samlede kirkegårdsareal på de fleste kirkegårde. Parkarealet kan udgøre en vigtig arealreserve i forhold til nyanlæg, der vil kunne bidrage til en bedre balance mellem urnegrave og kistegrave i overensstemmelse med efterspørgslen. Parkarealet er også et tilbud til kirkens og kirkegårdens brugere og dermed en service der stilles til rådighed for hele samfundet.

4.2 Spørgsmål 2:

Spørgeskemaets spørgsmål 2 vedrører de personalemæssige ressourcer, der anvendes på kirkegården. Disse er opgjort dels som antal årsværk og dels som budgetmæssige ressourcer til løn. Desuden spørges der til hvilke arbejdsopgaver personalet udfører for at få indtryk af hvilke opgaver, der er omfattet af de budget- og regnskabstal, der vedrører kirkegården.

For de store kirkegårde er årsværk til krematoriedrift med i tallene, ligesom årsværk til administration og ledelse. På de mindre kirkegårde udføres dele af det administrative arbejde f.eks. regnskab typisk af andre ansatte end kirkegårdspersonalet. På de mellemstore og mindre kirkegårde har graver/kirkegårdsleder ofte opgaver, der knytter sig til kirketjeneste mv., Indenfor de til rådighed værende årsværk deltager graver/kirkegårdsleder i møder med den politiske ledelse.

Figur 3.1: Totalt antal årsværk på de 11 kirkegårde.



Note: I årsværkenes opgaver indgår opgaver i forbindelse med kremation, kirketjeneste samt opgaver udenfor kirkegården mv. Det er varierende i hvor høj grad årsværkene varetager administrationen af kirkegården. M5 har 1,5 årsværk, som flexjob og aktiveringsjob. Disse er ikke indeholdt i de 4,1 årsværk; kun en mindre del af lønnen betales af Kirkekassen. M6+L7 har foruden de i alt 5,2 årsværk en deltidskontordame, som tager sig af en del af de administrative opgaver for kirker og kirkegårde.

Springet i personalemæssige ressourcer fra de store kirkegårde til de mellemstore og mindre anlæg er påfaldende og kan ikke forklares udelukkende med arealstørrelse, men en del af forklaringen kan være, at S2 og S3 har forholdsmæssigt mange kremationer og derudover udfører entreprenøropgaver for andre kirkegårde. På S2 skønnes dette at beslaglægge ca. 5 årsværk, på S3 3,5 årsværk og på S1 2 årsværk. Samtidig er kirkegårdsdriften for S2 og S3 spredt på flere adskilte kirkegårde, hvilket kan tænkes at give et ekstra ressourceforbrug til transport mv.

For de små og mellemstore kirkegårde er der en vis overensstemmelse mellem antallet af årsværk og størrelsen af kirkegården.

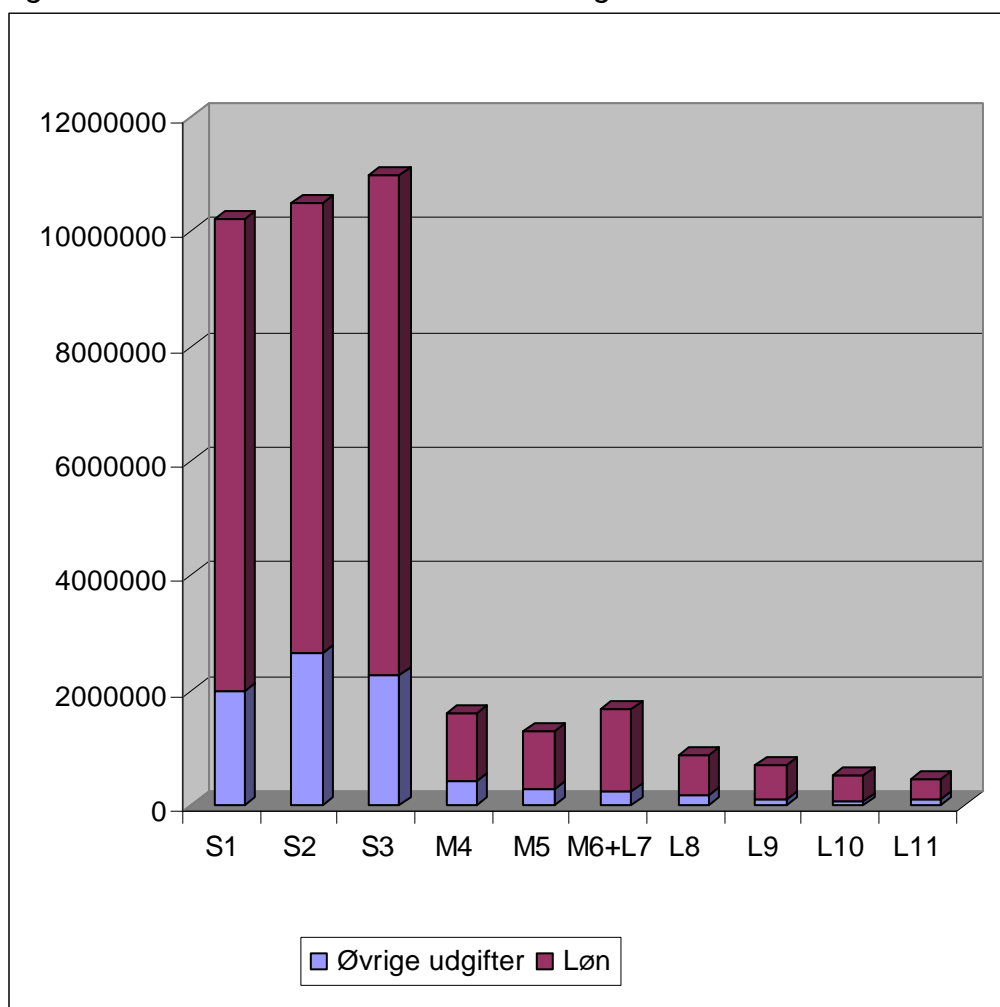
Skema 4 :Årsværk afsat i budgetterne til ledelse på de store og mellemstore kirkegårde.

	Total	Heraf ledelse
S1	29,3	2
S2	28,8	3,4
S3	30,2	2
M4	4,5	1
M5	4,1	1
M6	3,5	1

Note: De 3.4 årsværk til ledelse som er afsat på S2 indbefatter 1,4 årsværk til gartnerteamledere lokalt på de kirkegårde, som er en del af virksomheden.

Det er kun de store og mellemstore kirkegårde, der har afsat årsværk direkte til ledelse. På M5 og M6 udfører kirkegårdslederen også markarbejde på kirkegården.

Figur 3.2: Lønnens andel af det totale budget.



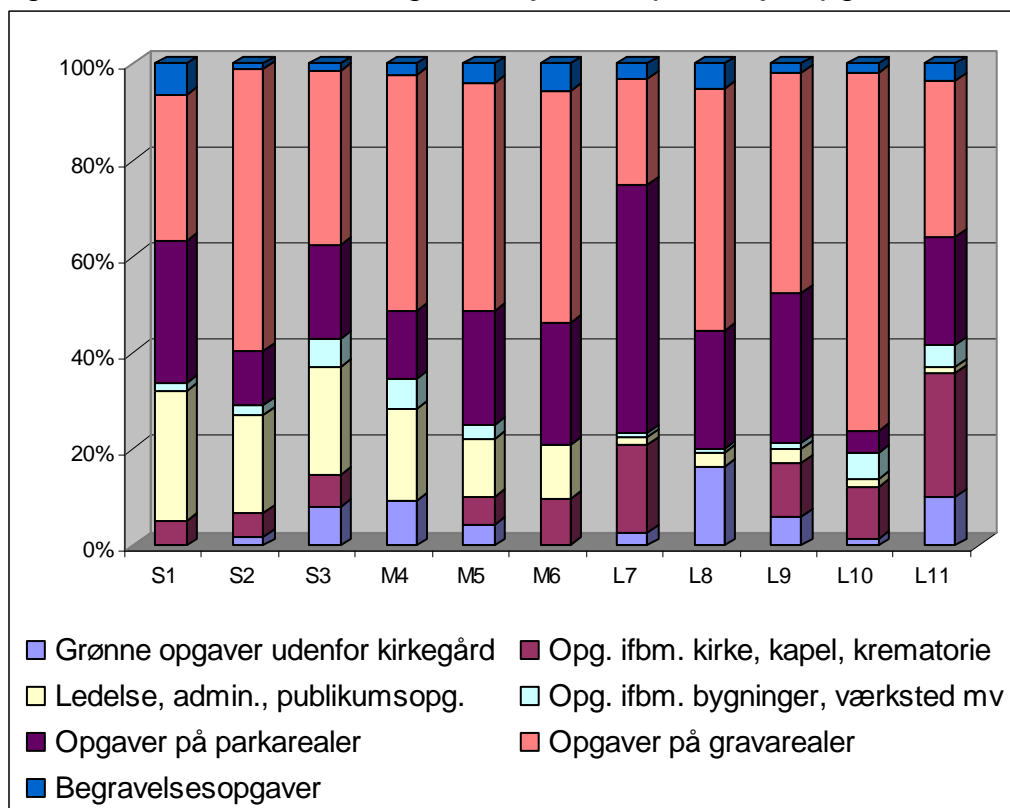
Note: Kirkegårdene M6 og L7 har fælles regnskab og er derfor slået sammen.

I angivelsen af kirkegårdenes samlede budget, eller ressourceforbrug, har vi valgt at gå ud fra kirkegårdenes årsregnskaber. For lønbudgettet har vi taget lønposter for de angivne årsværk, men uden udgifter til pensionsordninger mv. (note 08 i regnskabet). Det skyldes, at det ikke ligger indenfor undersøgelsens muligheder at finde kirkegårdsårsværkenes andele heraf.

Ved vurderingen af kirkegårdenes lønudgifter skal det huskes at kirkegårdspersonalet ikke altid udfører alle administrationsopgaver forbundet med kirkegården, men samtidig har opgaver i forbindelse med krematoriedrift, kirketjeneste, rengøring og pleje af præstegårdshave mv. som ikke har direkte tilknytning til kirkegårdsdriften.

Regnskabets note 5 indeholder hovedparten af kirkegårdens udgifter, men nogle udgifter regnes ikke med eller fremgår af andre noter. Udgifter til bygninger og administration på kirkegården anføres på nogle kirkegårde andetsteds i regnskabet sammen med kirkens øvrige udgifter til bygninger og administration. Desuden holdes anlægsudgifter og lignende ude af kirkegårdenes regnskaber, da de ofte repræsenterer forholdsvis store engangsudgifter som vil kunne forrykke tallene. Udgifter til krematoriedrift, bortset fra lønudgiften, holdes ligeledes udenfor regnskabet. Dvs. at de angivne budgettal ikke indeholder alle de udgifter, der er forbundet med driften af kirkegårdene. Det er værd at bemærke, at lønnen udgør den overvejende del af kirkegårdenes ressourceforbrug.

Figur 3.3: Procentvis fordeling af arbejdstimer på arbejdsopgaver.



Note: Begravelsesopgaver omfatter gravkastning og andre engangsopgaver i forbindelse med begravelser. Grønne opgaver udenfor kirkegården omfatter opgaver i præstegårdshaver mv. samt entreprenøropgaver på andre kirkegårde mod betaling. Kun for S1 – M4 baserer angivelserne sig på tidsmålinger.

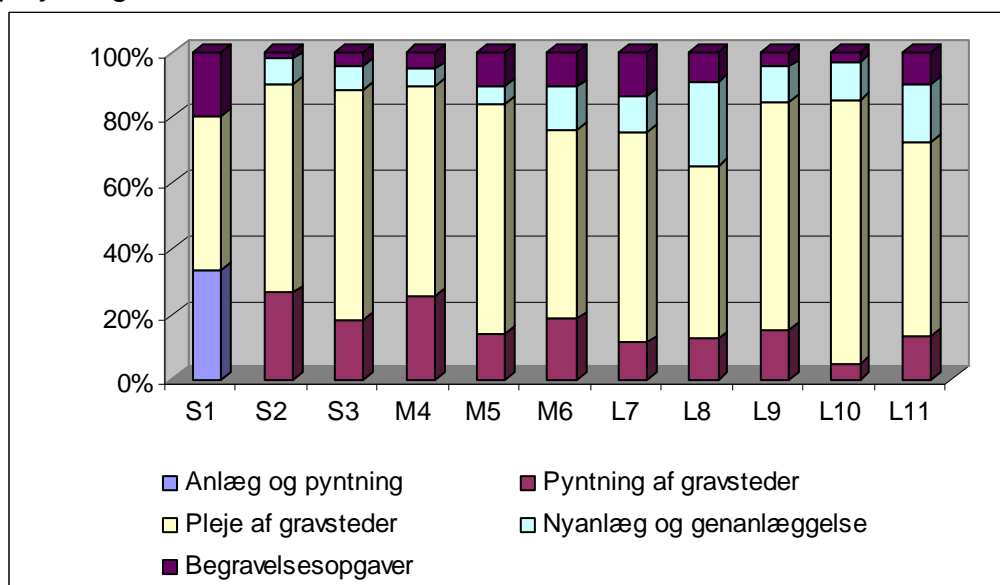
De fleste kirkegårdsforvaltninger har overblik over, hvorledes arbejdstimerne er fordelt på gravarealer, parkarealer og andre opgaver, herunder opgaver der kun indirekte har noget med kirkegården at gøre – f.eks. administration, ledelse, rengøring og kirketjeneste.

Af tidsforbruget ses at opgaver på park- og gravarealer ligger mellem 60 % og 80 % af det samlede tidsforbrug og at opgaverne på gravarealer generelt fylder mere end opgaverne på parkarealer.

Det bemærkes at det forholdsmæssige tidsforbrug til ledelse og administration er størst på de store kirkegårde. Kirkegårdene med gravere har relativt færre timer til administration. Forskellen mellem de mellemstore kirkegårde M5 og M6 og de mindre kirkegårde kan bero på forskelle i beregningsmodellen for bykirkegårde (procentsats af marktimer) og landsbykirkegårde (timetal i forhold til antallet af renholdesaftaler). Det kan ikke afgøres i hvor høj grad forskellene mellem de kirkegårde, hvor oplysningerne bygger på opmålinger og de der tager udgangspunkt i beregningskemaer skyldes beregningsmodellerne eller reelle forskelle i tidsforbruget.

Opgaver på gravarealer omfatter ikke opgaver på anonyme grave, da pleje af fællesgraven kun har ringe betydning i forhold til arbejdstimerne brugt på individuelle gravsteder. Dette selvom disse arealer indgår i gravarealerne. For kirkegårde hvor beregningen er lagt til grund vil aktive kollektivgrave med legat indgå i beregningen.

Figur 3.4: Procentvis fordeling af arbejdstimer for opgaver i forbindelse med begravelse og pleje af gravarealer.

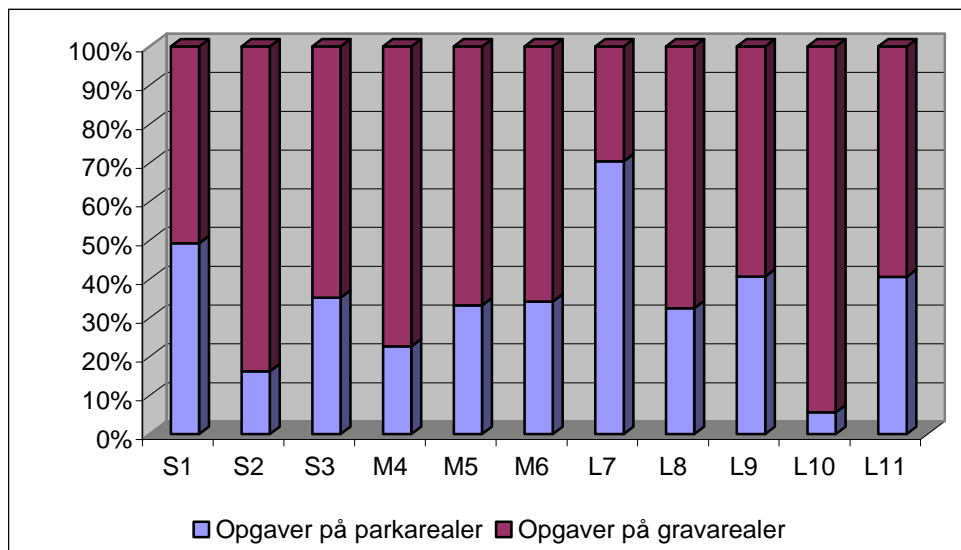


Note: For S1 er timer til pyntning af gravsteder ikke adskilt fra timer til anlæg af gravsteder, idet visse former for pyntning – f.eks. udplantning af sommerblomster - betragtes som en anlægsopgave og derfor registreres samlet.

Den del af arbejdstimerne der anvendes til opgaver på gravarealer, hvor der udføres indtægtsdækkede opgaver er særligt interessant. Det ses af figur 3.4 at pleje af gravsted udgør den største del af tidsforbruget.

Det fremgår af besvarelserne, at personalet på de mellemstore og mindre kirkegårde har et meget bredt arbejdsområde, hvortil ofte hører rengøringsopgaver, kirketjeneropgaver og publikumsopgaver. Desuden er det almindeligt, at graveren bruger timer på pleje af præstegårdens have, arealerne ved sognegård, parkeringsarealer mm. Klokkeringning og snerydning udføres kun i enkelte tilfælde manuelt og af kirkegårdens personale. Man kan hævde at graveren er generalisten, medens de ansatte på de store kirkegård i højere grad er specialiserede enten uddannelsesmæssigt eller gennem fordelingen af de daglige arbejdsopgaver.

Figur 3.5: Fordeling af arbejdstimer for opgaver på parkarealer og gravarealer.



Det ses at der bruges forholdsmeæssigt mere tid på gravarealerne end på parkarealerne skønt disse udgør en større del af kirkegårdens areal. Dette kan tyde på en højere effektivitet eller lavere plejeniveau.

Med udgangspunkt i besvarelserne til spørgsmål 2 bemærkes følgende:

- Løn som del af omkostningerne: Kirkegårdsdrift kan karakteriseres som et løntungt arbejdsområde, idet lønnen udgør den største andel af det totale budget for kirkegårde
- Personalets arbejdstid: Drift af gravarealer og parkarealer beslaglægger størstedelen af personalets arbejdstid, men på nogle kirkegårde anvendes en ikke ubetydelig del af arbejdstiden tillige til opgaver udenfor kirkegården og til kirke- og krematorietjeneste. Generelt bruger personalet mere tid på gravarealer end på parkarealer, selv om disse arealmæssigt er større.
- Differentiering af plejeniveau: Areal med indtægtsmulighed fra gravstedsindehavere plejes intensivt. Mulighederne for at arbejde med differentiering af plejeniveauerne på gravarealer og parkarealer er ikke tilstrækkeligt belyst, men det oplyste timeforbrug indikerer at plejeniveauet på parkarealerne er lavere eller at plejen udføres mere rationelt. Forskellen mellem gravarealer med indtægter og gravarealer der henligger som ledige bør ligeledes belyses.

4.3 Spørgsmål 3 og 4:

Intentionen med spørgsmål 3 og 4 var at få et overblik over driftsomkostningerne på kirkegårdene dvs. udgifter til maskiner, materialer og bygninger med tilknytning til driften.

Spørgsmål 3 vedrører ressourcer anvendt på maskinparken på kirkegårdene dvs. udgifter til indkøb, drift og vedligeholdelse. Opgørelse af de deltagende kirkegårdes brug af ressourcer til maskiner besværliggøres af, at tallene kan variere meget fra år til år f.eks. på grund af store reparationer eller nyindkøb.

Udgifterne til drift af maskiner kan sammen med udgifterne til årsværk belyse graden af mekanisering. En vurdering af om der kan være økonomiske fordele ved en højere grad af mekanisering kan ske ved en sammenligning med andre virksomheder indenfor den grønne sektor. Det har ikke været muligt i dette arbejde.

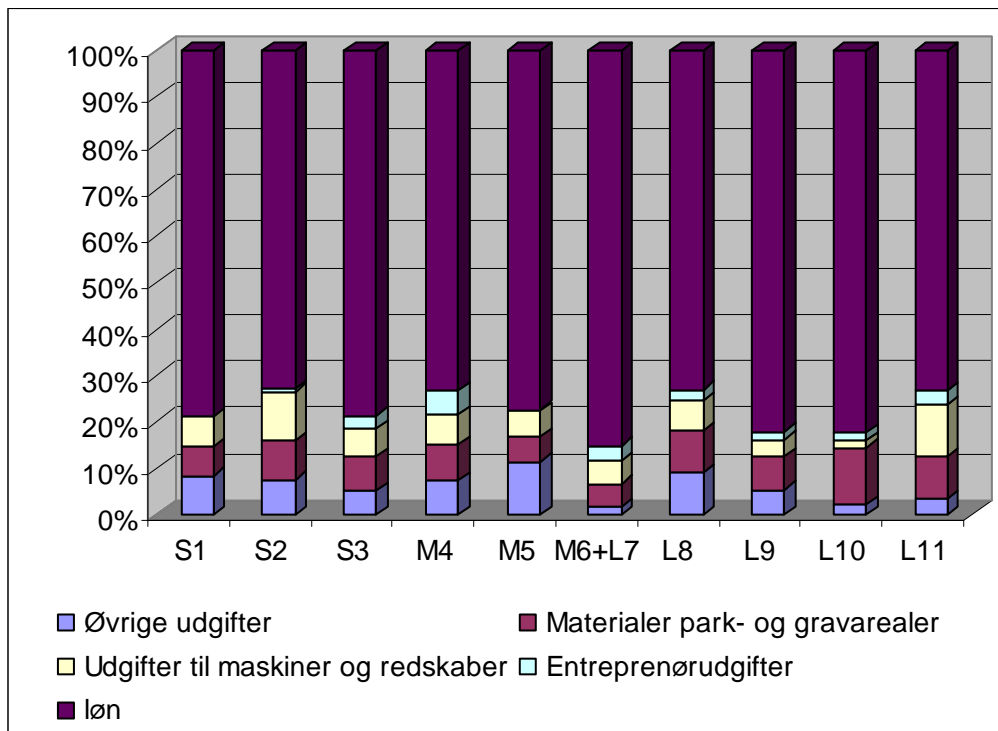
Spørgsmål 4 vedrører udgifterne til materialeforbrug på kirkegårdens grav- og parkarealer, samt de ressourcer, der anvendes til bygningsdrift og -vedligehold.

Hvad angår bygningsdrift og bygningsvedligehold, er der – i følge besvarelserne – ligeledes store forskelle på udgifterne fra år til år, desuden er der forskel på hvilke bygninger kirkegårdene har ansvaret for vedligeholdelsen af, og hvor udgifter til bygningsvedligeholdelse og –drift anføres i regnskabet, idet udgifter til bygningsdrift i visse tilfælde indgår i et fælles regnskab for kirke og kirkegård.

Vi har derfor valgt at udelade ressourcerne til bygningsdrift af diagrammerne og lade udgifterne til drift, vedligehold og nyindkøb af maskiner og redskaber indgå med tallene fra kirkegårdenes årsregnskab fra 2006, selvom disse tal også varierer fra år til år.

I figur 4.1 er omkostningerne til maskiner, entreprenører og materialer sat i forhold til lønudgifterne. Efterfølgende er materialeindkøb vist fordelt på forskellige arter af materialer og på anvendelsen - figur 4.2 og 4.3.

Figur 4.1: Procentvis fordeling af det samlede opgjorte ressourceforbrug.

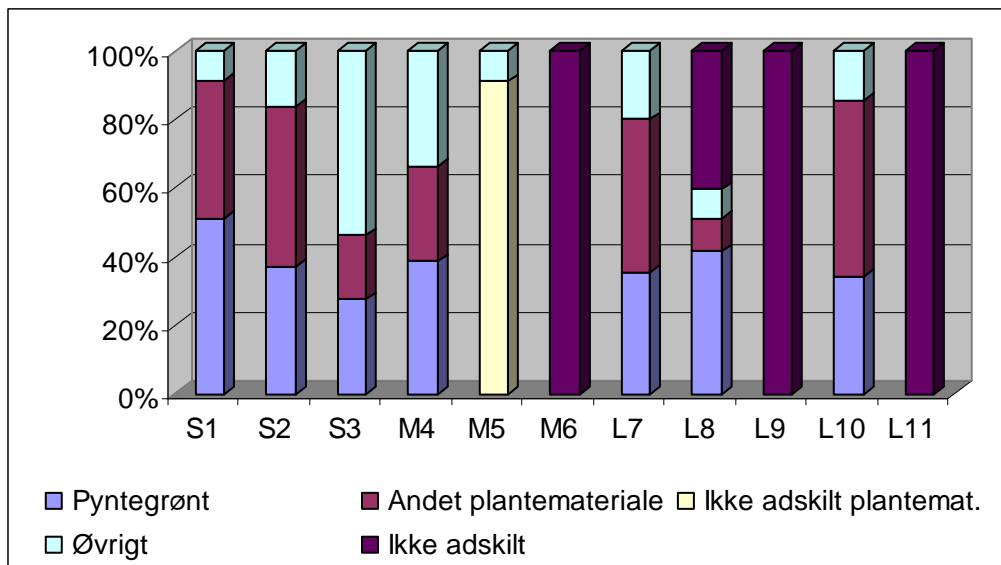


Note: Udgifterne til entreprenører og maskiner er fundet i regnskabs note 5, mens ressourcerne til materialer på grav- og parkarealer bygger på svarene i spørgeskemaet. De øvrige udgifter er fundet ved at trække udgifter til løn, maskiner, entreprenør samt materialer på grav- og parkarealer fra det samlede budget, jfr. figur 3.2.

Formålet med diagrammet er at vise hvor stor en del af ressourceforbruget, der anvendes til maskiner og til materialer på grav- og parkarealer. Som det fremgik af figur 2.2 udgør lønnen den overvejende del af budgettet. Det ses af figur 4.1, at det er varierende i hvor høj grad kirkegårde gør brug af eksterne entreprenører og ligeledes hvordan udgifter til maskiner, materialer og øvrige udgifter fordeler sig indenfor den resterende del af budgettet. Materialet er ikke omfattende nok til at kunne sige noget om sammenhængen mellem brug af maskiner og effektivitet.

De følgende diagrammer figur 4.2 og 4.3 viser materialeindkøbenes fordeling på arterne af materialer: gran, planter, jord, sten og grus mm. Desuden ses hvordan brugen af de indkøbte materialer fordeler sig mellem gravareal og parkareal. De data der ligger til grund stammer dels fra spørgeskemaerne dels fra samtaler med nogle af kirkegårdslederne/graverne og skønnes at være rimeligt præcise.

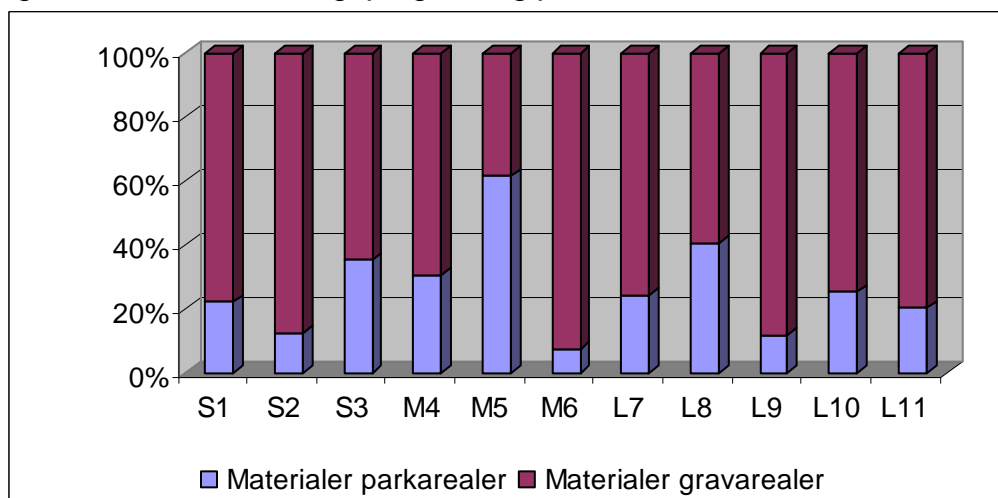
Figur 4.2: Materialeindkøb til brug på grav- og parkarealer procentvis fordelt efter art.



Note: Besvarelsene er noget varierede og detaljeringen er forskellig. Det er ligeledes forskelligt hvordan de opgivne ressourcer passer med regnskabets noter 5110 og 5120 som i princippet burde svare nogenlunde til spørgsmålene. Nogle kirkegårde svarer blot med værdien for noterne i regnskabet.

Den forholdsmæssigt store post for øvrige materialer på S3 dækker over indkøb af monumenter til kollektivgrave som udlejes til gravstedsindehaverne. Det ses at pyntegrønt udgør en væsentlig del af ressourceforbruget på grav- og parkarealerne.

Figur 4.3: Materialer brugt på grav- og parkarealer fordelt efter areal.



Note: Samme bemærkninger som for figur 4.2.

Det forholdsmæssigt store forbrug af materialer på parkarealer for M5 skyldes at der gøres en stor indsats for at genoprette busketter og randplantninger. Det lave forbrug på M6 kan forklares med at kirkegården er omgivet af en mur og har begrænsede fællesplantninger. Det ses at der på de deltagende kirkegårde generelt bruges flest ressourcer på gravarealerne.

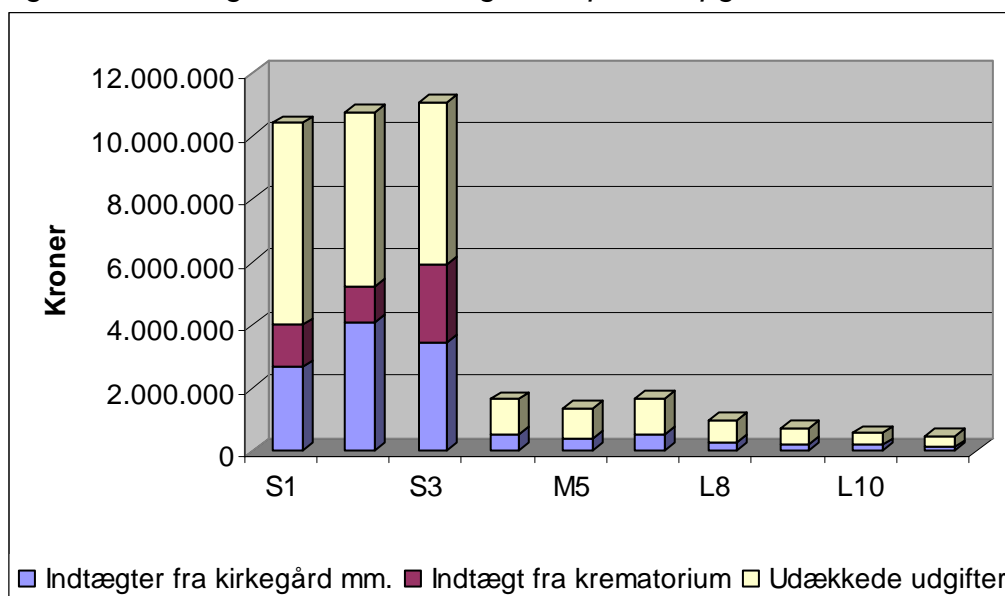
Med udgangspunkt i besvarelsene til spørgsmål 3 og 4 bemærkes følgende:

- **Mekaniseringsgrad:** Figur 4.1 viser en tilsyneladende lav, men stabil mekaniseringsgrad. Besvarelserne tyder på at omkostningerne til drift af maskiner udgør ca.10% af de samlede ressourceforbrug, for de små kirkegårde er det tilsvarende tal på 5%. Der er således tale om et arbejdsintensivt driftsområde. Spørgsmålet er om en del af driften, evt. bestemte former for pleje, med fordel kan gennemføres med en højere grad af mekanisering. En nærmere undersøgelse vil kunne belyse dette spørgsmål.
- **Materialeforbrug:** Kirkegårdene har et rimeligt klar billede af omfanget af indkøbte materialer. Udgifterne svarer i store træk til kirkegårdenes størrelse. Det er værd at bemærke at mellem 40 og 90% af de samlede udgifter til indkøb af materialer fordeler sig næsten ligeligt mellem kategorierne: Pyntegrønt og Andet grønt (årstidens blomster, græs, stauder og buske). Den overvejende del af disse materialer anvendes på gravarealer, hvor der i et vist omfang er tale om videresalg. Taksternes størrelse er afgørende for om udgifterne modsvares af indtægter knyttet til de forskellige ydelser, der er aftalt med gravstedsindehaverne. Det forholdsvis større materialeforbrug på gravarealer indikere et højt plejeniveau, hvilket ikke er overraskende.

4.4 Spørgsmål 5:

Med spørgsmål 5 ønskes oplysninger om kirkegårdens indtægter. De direkte indtægterne kommer hovedsageligt fra opgaver for private på kirkegården enten i form af årlige betalinger eller legatbetalinger. Indtægterne knytter sig til engangsopgaver i forbindelse med begravelseshandlinger og tilbagevendende opgaver i forbindelse med gravsteders fornyelse, anlæg, pyntning og renholdelse. Enkelte kirkegårde har indtægter fra opgaver som løses efter aftale med andre.

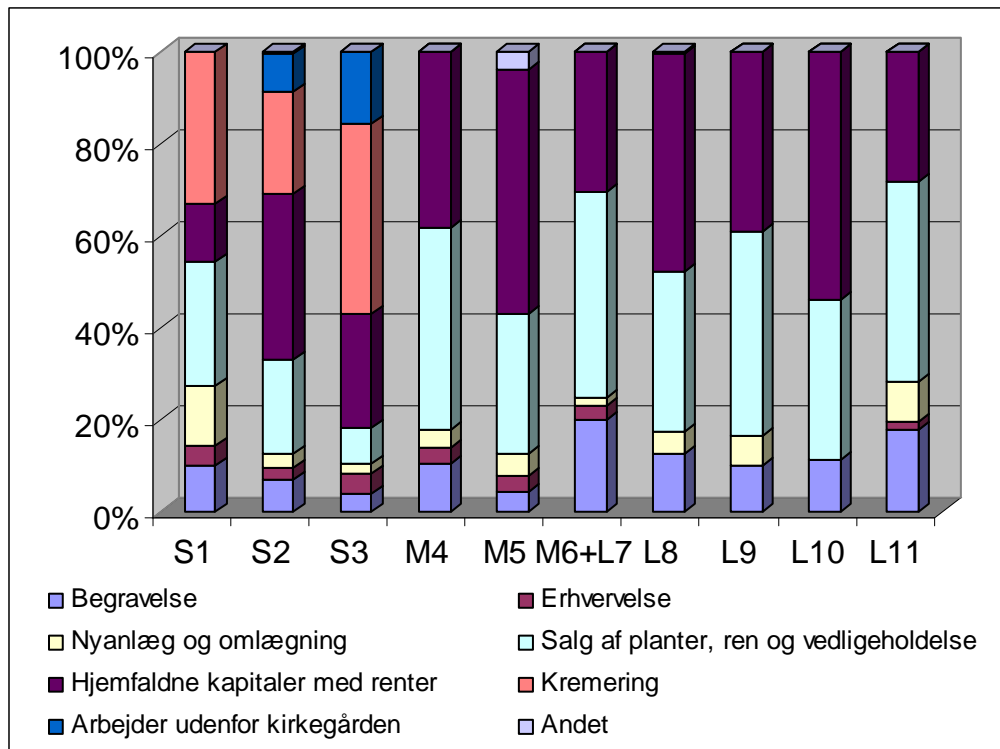
Figur 5.1: Indtægter inkl. kremering, entreprenøropgaver mm i forhold til samlede udgifter.



Note: Indtægter fra krematorium indgår for S1, S2 og S3 og er forholdsmæssig for stor. Størrelsen af hjemfaldne legatmidler kan variere meget fra år til år på de enkelte kirkegårde, især for de små.

Figuren viser store udækkede udgifter på kirkegårdene. På de 3 store kirkegårde ses en større indtægtsdækning (35 – 50 %) end på de små hvilket delvist kan skyldes indtægter fra krematorium og entreprenøropgaver.

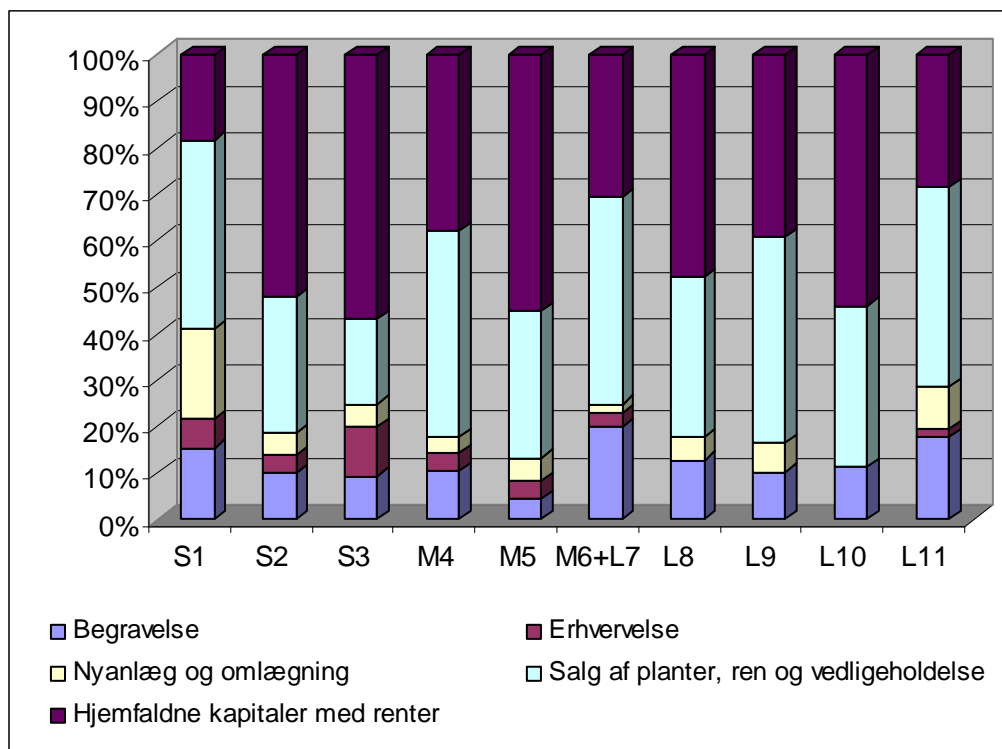
Figur 5.2: Indtægternes procentvise fordeling på indtægtskilder.



Note: Tallene er hentet fra regnskaberne. Andet kan dække over videresalg af gravminder, lejeindtægter for reservearealer mv.

Det ses at kremering og til en vis grad eksterne opgaver fylder meget i indtægterne på de store kirkegårde. Legatkapitalerne vedrører for størstedelen de traditionelle opgavetyper. Indtil 2007 skete udbetalingerne af legatmidlerne for de flerårige pasningsaftaler som kirkegårdene udfører først ved aftalernes udløb. De hjemfaldne legatmidler i 2006 er derfor betaling for opgaver udført i de foregående år og modsvarer i princippet ikke de udgifter som er afholdt det pågældende år.

Figur 5.3: Procentvis indtægtsfordeling, når indtægter fra krematorium og opgaver uden for kirkegården er fraregnet.



Note: tallene er hentet fra regnskaberne.

Det ses at hjemfaldne kapitaler og salg af planter, ren- og vedligeholdelse udgør den største del af indtægterne på alle kirkegårde. Den manglende betaling for gravstedserhvervelse kan ses af den forholdsvis lave eller manglende andel af den samlede indtægt.

En faktor, som kan påvirke indtægterne fra legater, er om der er et større eller mindre antal aftaler som udløber i forhold til hvor mange aftaler, der indgås.

De takster der afkræves, i forbindelse med kirkegårdens ydelser for private fremgår af takstbladet, som er en del af kirkegårdsvedtægterne. De fleste kirkegårde benytter de vejledende takster fra stift eller provsti.

Det følgende skema er en oversigt over udvalgte takster, som afkræves på kirkegårdene i projektet:

Skema 5: Udvalgte takster på de 11 kirkegårde.

	S1	S2	S3	M4	M5 ¹	M6+L7	L8 ²	L9+L10	L11 ²
Erhvervelse	4.265	400	0	0	0	0	0	0	0
Erhvervelse ikke medlem	10.177	3.000	13.426	9.771	2.400	1.270	6.253	7.800	3160+
Gravning af grav	2.041	1.807	2.847	2.280	0	2.075	2.117	2.871	2.405
Urnenedsættelse	266	602	502	326	0	519	529	261	390
Fornyelse 10 år	1.065	200	3.880	245	0	319	?	0	800

Renholdelse per år	395	596	924	692	512	478	489	979	670
Grandækning	348	?	591	346	310	382	%	481	335
Legat 20 år	Tilbud	15.531	19.737	14.396	8.893	?	8.468	18.212	13.400
Kollektivgrav kiste i græs	17.194	8.286	5.025	6.514	2.068	-	-	9.751	-
Kollektivgrav urne i græs	-	3.619	2.792	3.127	827	-	-	3.243	2.240
Anonym fællesgrav urne	1.890	1.260	2.233	1.954	827	-	1628	2.453	1.270

Note: Med mindre andet er anført er taksterne for et kistegravsted med to pladser, i 20 år og for folkekirkemedlemmer bosat i sognet.

Note 1: omregnet fra 30 år.

Note 2: takster for 2007.

Taksterne er, som det fremgår, meget forskellige. Der er kirkegårde, hvor nogle ydelser stilles gratis til rådighed for brugerne. Det drejer sig typisk om erhvervelse og enkelte steder fornyelse af gravsted. Enkelte steder hører andre engangsydelser f.eks. gravning, pyntning af grav og tilkastning af graven også til gratis ydelserne.

Ren- og vedligeholdelse af gravsted varierer prismæssigt så meget, at der er anledning til at antage, at priserne i højere grad er relateret til traditioner, rimelighedsvurderinger og skøn end til de reelle udgifter. Grandækning varierer fra 300 til 600 kr. På nogle kirkegårde skelnes mellem grandækning og granpyntning. I skemaet er den billigste løsning medtaget. Priserne for urnegravsteder er typisk lavere, men med de samme store variationer.

Generelt ses det at taksterne for erhvervelse og fornyelse varierer med en faktor 10 mellem den billigste og dyreste kirkegård. Derimod er taksterne for gravkastning og renholdelse mv. mere ensartede og varierer typisk med en faktor 2 mellem den dyreste og billigste kirkegård. Taksterne for kollektive grave og anonyme fællesgrave har en variation der ligger mellem de to andre grupper. Forskelle i takster kan også bero på forskelle i den udførte service.

Ved erhvervelse og forlængelse skal betalingen dække de omkostninger som der er ved at stille gravstedet til rådighed. Det kan her være svært at få et overblik over omkostningerne, ligesom der kan ligge en politisk beslutning om taksten skal dække gravstedets andel af alle anlægs- og driftsomkostninger, eller om der blot skal ske en dækning af de umiddelbare omkostninger som vedligehold af gravstedshæk eller administrationsomkostningerne.

Af samtalerne med kirkegårdsledere og gravere fremgik det at klipning af gravstedshække ikke indgår i betalingen for pleje af individuelle kiste- og urnegravsteder. Gravstedshækkene er kirkegårdens ejendom og stilles til rådighed for gravstedsindehaverne. I princippet betales der for gravstedshækken ved erhvervelse af gravstedet, som de fleste steder er gratis for folkekirkemedlemmer.

For to af kirkegårde (M6 og L8) fremgår det af det fremsendte materiale hvor mange timer der er afsat til pasning af gravstedshække på kirkegården, hhv. 773 og 350 timer eller hhv. 15 og 11 % af timerne der er afsat til opgaver på grav- og parkarealer. Hvis disse timer ganges med belægningsgraden for individuelle kistegravsteder samt den oplyste timepris fra takstbladet uden moms kan omkostningen ved klipning af gravstedshække om de ibrugtagne individuelle kistegravsteder anslås til hhv. 7 og 5 % af det samlede budget for de to kirkegårde. Da der kun for M6 er en mindre indtægt fra gravstedserhvervelse er det en aktivitet og en omkostning som kun i begrænset omfang er indtægtsdækket.

Med udgangspunkt i besvarelserne til spørgsmål 5 bemærkes følgende:

- Forholdet mellem indtægter og udgifter: Det ses, at de samlede indtægter fra gravstedsydelse og legatmidler ikke dækker udgifterne på kirkegårde.
- Indtægtskilder: En væsentlig del af kirkegårdenes indtægter i 2006 stammer fra udbetaling af renter og tilbagebetaling af gravstedslegater. Hvad angår gravstedslegater, der udbetales når legataftalen ophører efter 20 eller 30 år, betyder det, at udbetalingen dækker ydelser der er udført gennem en forudgående årrække. Fra 2007 er der sket en omlægning af legatudbetalingerne, således at legatmidlerne udbetales løbende. Dette indebærer, at nogle kirkegårde i de kommende år vil opleve både af få løbende tilbagebetalinger af legatkapitalerne og derudover større summer i form af legatkapitaler, der har været bundet i en årrække. De ekstra indtægter, som dette kan give, vil rent logisk være midlertidig.
- Takster og ydelser: Besvarelserne viser at taksterne på gravstedsydelse fastsættes af Stift eller Provsti og at der sjældent udføres udgiftsberegninger. En kulegravning af priser, ydelser og takster og deres beregning i forhold til de reelle udgifter savnes. Der er desuden behov for en afklaring af hvilke ydelser der er gratisydelse og hvilke der medtages som gravstedsydelse mod betaling, jf. gravstedshække.
- Omkostningsberegning: I forbindelse med beregningen af de samlede udgifter til gravstedsydelse kan afskrivning vedrørende bygninger, anlæg og maskininvesteringer overvejes, ligesom metoder til fordeling af fælleudgifter til ledelse og administration. Disse udgifter er i dag vanskelige at beregne på grund af det anvendte regnskabssystem. Et omkostningsregnskab for kirkegården vil med fordel kunne anvendes.

4.5 Spørgsmål 6:

Svarene på dette spørgsmål vedrører kalkulation af udgifter, forbrug af ressourcer og indtægter:

Kalkulationer:

Generelt fremgår det at kirkegårde i undersøgelsen benytter de vejledende takster, som udstikkes af provsti eller stift, men de store kirkegårde deltager i højere grad i udarbejdelsen af disse takster end de mindre.

Ud fra spørgeskemabesvarelsenerne og de efterfølgende interviews fremgår det, at kun på de store kirkegårde foregår der i større eller mindre grad en kalkulation af udgifterne, der er forbundet med kirkegårdens ydelser. Disse kirkegårde følger stadig provstiets takster, og kalkulationen bruges til at kontrollere egen effektivitet og til at efterprøve provstiets takstniveau. Det er også kun de store kirkegårde som svarer på spørgsmålet om ud fra hvilke kriterier taksterne fastsættes. Svarene varierer mellem at taksterne fastsættes entydigt ud fra kalkulationer af udgifter (L3) til at fastsættelsen til en vis grad sker ud fra skøn over udgifter og rimelighedsvurderinger (L1 og L2).

En del omkostninger kan ikke fordeles på de enkelte ydelser ud fra en objektiv norm. Derfor er det i en vis udstrækning uundgåeligt, at der kalkuleres ud fra skøn over fordeling af visse fælles omkostninger på ydelser; skøn kan imidlertid foretages på et mere eller mindre veldokumenteret grundlag.

Timepriser:

For alle kirkegårde gælder at der er fastsat en timepris for opgaver som løses for gravstedsindehaverne efter regning f.eks. ved anlæg af individuelt gravsted. Timeprisen er en del af takstfastsættelsen og sker dermed i realiteten på provsti- eller stiftsniveau. Som med de øvrige takster gælder at der på de store kirkegårde i større eller mindre grad sker en kalkulation af timeprisen. På disse kirkegårde sker der desuden en timeregistrering af de ansattes arbejde, og der er en større administrativ og ledelsesmæssig kapacitet til at udføre disse udregninger.

På S1 og S3 sker der en udregning af en decideret timekostpris hvor arbejdstiden tillægges en andel af administration, bygninger og redskaber mv. På andre kirkegårde er timeprisen lig lønudgiften eller der kan være tillagt en skønnet avance. På M4 er timeprisen en harmonisering af de gamle timepriser på kirkegårdene i provstiet, og dermed er der ikke en direkte sammenhæng med den faktiske lønudgift. For de fleste kirkegårde gælder, at det ikke er oplyst om timeprisen kun dækker selve lønudgiften, eller om den også dækker andre udgifter som, er forbundet med ydelsen. Det skal tages med i betragtningen af timepriserne, at der er forskel på lønniveauet i de forskellige dele af landet.

Skema 6: Timepriser.

Kirkegård	Timekostpris incl. moms	Bemærkninger
S1	325,- kr	
S2	320,- kr	For opgaver på eksterne kirkegårde opkræves for mandetimerne 185,62 uden moms eller kørsel
S3	348,- / 372,- kr	Opgaver på kirkegård / eksterne kirkegårde
M4	326,- kr	
M5	250,- kr	
M6 + L7	306,- kr	
L8	306,- kr	
L9 + L10	326,- kr	
L11	255,- kr	

Det ses at timepriserne varierer med mere næsten 100,- kroner mellem den dyreste og den billigste, som endda ligger i samme stift.

Regnskab:

Kirkegårdene blev spurgt om de udarbejder separat regnskab eller budget for kirkegårdene. Kun på de tre store kirkegårde udarbejdes der separat regnskab og budget, der også omfatter kapelkrematorium. På disse kirkegårde føres foruden ministeriets standardregnskab også detaljerede regnskaber som sammenstiller de forskellige områder af driften på en overskuelig måde. For disse tre kirkegårde gælder at de betjener mere end et sogn.

For de øvrige kirkegårde indgår kirkegården i kirkekassens regnskab og budget. I to tilfælde betjener to kirkegårde et sogn, M6 og L7 samt L9 og L10. I begge tilfælde ligger begge kirkegårde sammen med en kirke. I det første tilfælde føres der en fælles kirkekasse for begge kirker og kirkegårde, mens der i det andet tilfælde føres kirkekasse for de to kirker separat, men hvor kirkegården er inkluderet i kirkekassen.

Standardregnskaberne føres som kasse- eller bevillingsregnskaber. Dette kan give store udsving i udgifterne fra år til år, f.eks. ved store investeringer. Dette vanskeliggør en sammenholdning af afholdte omkostninger med tilsvarende indtægter. Der skelnes ikke mellem udbetalinger og omkostninger eller mellem indbetalinger og indtægter.

Økonomistyring:

Styringen af store og små kirkegårde minder om økonomistyringen af store og små virksomheder generelt. På de store kirkegårde sker styringen på grundlag af registrering af time- og materialeforbrug til forskellige opgaver og ved hjælp af informationsteknologi og veldokumenterede procedurer. På de mindre kirkegårde derimod sker styringen ved graveren/kirkegårdslederens overvågning, graveren deltager selv i markarbejdet på kirkegården og en udvidet registrering af timer og ressourcer vil ikke bidrage væsentligt internt til graverens overblik over situationen.

Det er i den forbindelse værd at bemærke at graverne er ansat på akkordlignende vilkår. Kirkegårdens normering sker ved en opmåling af de væsentligste forhold og en efterfølgende omregning til timeforbrug. Det er så graverens ansvar at løse de opgaver som han har ansvar for med de medhjælpstimer han er blevet tildelt uanset om han arbejder flere eller færre timer. Modellen må, som ved andet akkordarbejde formodes at give en effektiv arbejdsindsats fra graverne. Enten ved, at tingene gøres ordentligt og ud fra en professionel stolthed, også selvom graveren reelt udfører en større indsats end normeret, eller ved at arbejdstilrettelæggelsen og kirkegårdens indretning forvaltes således at der mest effektivt opnås det aftalte produkt, en pæn og renholdt kirkegård.

Plejeniveau:

I de opfølgende interviews blev kirkegårdsledere eller gravere spurgt om plejeniveauet på kirkegården, eventuelt opdelt i have-, park-, og naturniveau. Generelt var det svært at få en sammenlignelig beskrivelse af plejeniveauet på de enkelte kirkegårde. De fleste steder blev plejeniveauet beskrevet som højt, et enkelt sted blev det påpeget at graveren er forpligtet til at holde kirkegården ren, hvilket må opfattes som fri for ukrudt mv. Den

differentiering af plejen som have-, park- og naturniveauerne udtrykker, vandt ikke større genklang.

Individuelle kiste- og urnegravsteder har et højt plejeniveau på alle de deltagende kirkegårde. Gravstedstypen er traditionel og der er en forventning om at gravstedet fremtræder renholdt. En vurdering vil være at de oftest plejes på et haveniveau. De kollektive gravsteder er en forholdsvis ny gravstedsform og har forskellige udtryk og plejeniveau. De fleste må vurderes til at have park- eller haveniveau, men enkelte steder er der også skovbegravelser med naturniveau (L7). De anonyme fællesgrave har også generelt et højt plejeniveau, have- eller oftest parkniveau.

På de fleste kirkegårde er der ligeledes et højt plejeniveau på parkarealerne, især de parkarealer, der ligger i forbindelse med gravarealerne. Kun på S1 og L7 findes større arealer, som har et lavt plejeniveau, hvor plejen kan beskrives som naturniveau, dog ikke sådan at forstå, at der ikke udføres arbejde på arealerne. På L7 gøres der for eksempel en indsats for at begrænse opvæksten af selvsåede træer i skovbegravelsesafdelingen. På nogle af de andre kirkegårde findes større eller mindre restarealer som har et lavt plejeniveau, typisk skråninger o.l. Jordfyldte diger på de gamle landsbykirkegårde har ofte et naturudtryk, men de kan være arbejdskrævende.

Samarbejdsrelationer:

De fleste kirkegårde benytter fremmede entreprenører til gravning af kistegrave, og i nogle tilfælde også til opgaver som snerydning og specielle gartneropgaver, fx beskæring af store træer. To af de deltagende kirkegårdsforvaltninger, S2 og S3, udfører opgaver på andre kirkegårde mod betaling. Det er værd at bemærke, at netop disse to kirkegårde består af hhv. fire og tre geografisk adskilte kirkegårde, dvs. det er kirkegårde som i forvejen er vant til at organisere arbejdet på flere adresser i forhold til personale, maskineri osv. Ud fra materialet er det svært at sige noget videre om arbejdsgangene på de deltagende kirkegårde, og om effektiviteten af disse.

Med udgangspunkt i besvarelserne til spørgsmål 6 bemærkes følgende:

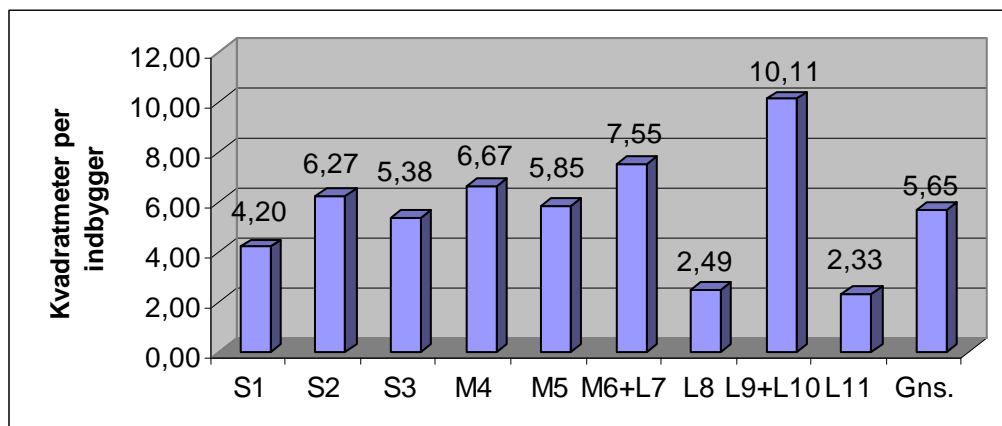
- Beregning af timekostpriser: På flertallet af de udvalgte kirkegårde udføres der ikke systematiske kalkulationer som baggrund for fastlæggelsen af timekostpriser for kirkegårdens ydelser. Sådanne beregninger stiller krav om registrering af arbejds- og maskintimeforbrug på de enkelte opgaver. Ligeledes skal en faktor for andel af fællesudgifter indgå.
- Økonomistyring/ ressourcestyring: Kirkekassernes budgetter og regnskaber omfatter både kirke og kirkegård eller krematorium og kirkegård, hvilket gør det vanskeligt, at få et præcist overblik over kirkegårdenes økonomiske forhold og det reelle ressourceforbrug til kirkegårdsdriften. Desuden føres regnskabet som et kasseregnskab og omfatter derfor kun udbetalinger og indbetalinger, hvilket kan give store udsving fra år til år, f.eks. ved ekstraordinære investeringer.
- Plejestyring: Der arbejdes ikke systematisk med differentiering af plejen på kirkegårdenes arealer. På de fleste kirkegårde er målet et højt niveau uanset om der er tale om gravarealer, parkarealer eller restarealer. Ved at arbejde med niveauer i plejen er det sandsynligt at der kan opnås en økonomisk gevinst.

5.. HOVEDNØGLETAL

I det følgende præsenteres en række nøgletal for de deltagende kirkegårde. Nøgletallene kombinerer forskellige svar fra kirkegårdene og kan bruges som indikatorer på deres aktivitet, service og/eller effektivitet

Basistal:

Figur 6.1: Kirkegårdsareal per indbygger.

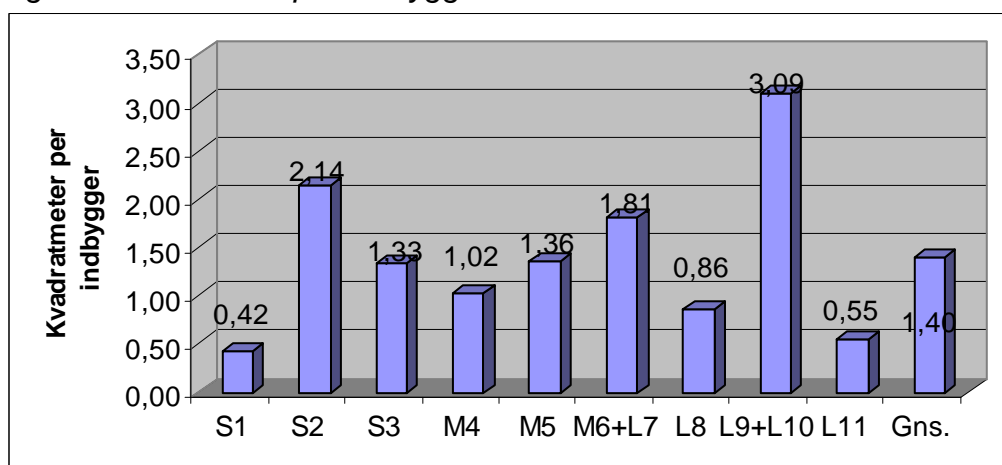


Note: Gns – gennemsnit for kirkegårdene.

Kirkegårdsareal per indbygger siger noget om kirkegårdens serviceniveau. Afhængigt af kremeringsprocenten og andre faktorer må der være et minimumsareal per indbygger for at kirkegården kan sikre tilstrækkelig gravplads til sognets indbyggere.

Det bemærkes at de højeste tal ses for de kirkegårde som har den største andel af kistebegravelser, hvilket svarer godt til at kistebegravelser er mere pladskrævende. For de lavere værdier ses dog ikke nogen entydig sammenhæng mellem værdien for kirkegårdsareal per indbygger og andelen af kistebegravelser. Gennemsnittet for de 9 grupper af kirkegårde er 5,5 m² kirkegårdsareal per indbygger. Det ses at de større kirkegårde ligger pænt omkring dette gennemsnit, mens der er større variation blandt de mindre kirkegårde.

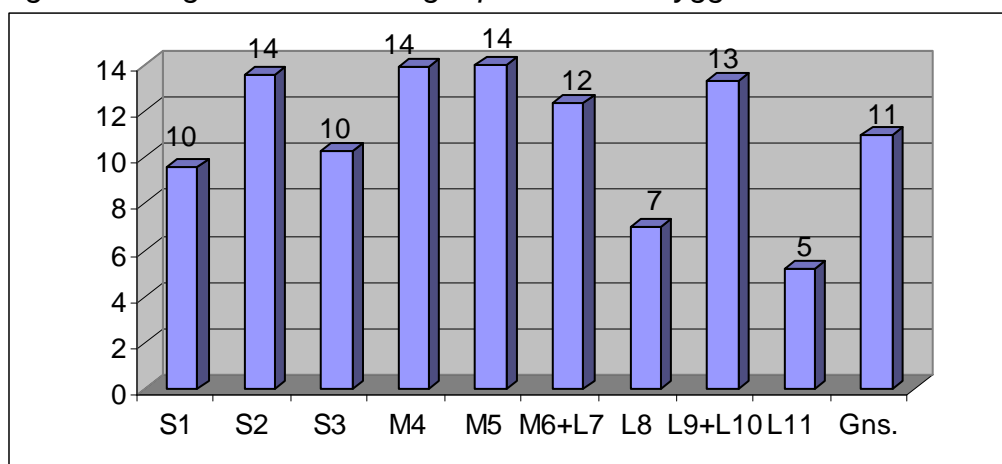
Figur 6.2: Gravareal per indbygger.



Gravareal per indbygger er ligeledes et udtryk for kirkegårdenes service. Lave tal for gravarealer kan dog dække over at kirkegården endnu ikke er fyldt op.

Gravarealet per indbygger varierer meget mellem de enkelte kirkegårde. Gennemsnittet ligger på 1,4 m² per indbygger. Mønsteret fra fig. 1.5 ses også her, dog ligger M4 nu i den lave ende. S1, M4, L8 og L11 hører til gamle landsbykirker som nu er forstadsområder for storbyområder. De har alle lave gravarealer som kan afspejle en forholdsvis ung tilflytterbefolkning. S1 ligger endvidere i et område med en lang tradition for en høj kremeringsprocent. S2 har forholdsvis mange ledige kistegravarealer. De høje tal for L9 og L10 skal ses i forhold til at gravarealerne udgør en forholdsmæssigt stor del af kirkegården (fig. 1.2) og at de er forholdsvis godt udnyttede (fig. 1.8)

Figur 6.3: Begravelseshandlinger per 1000 indbygger.



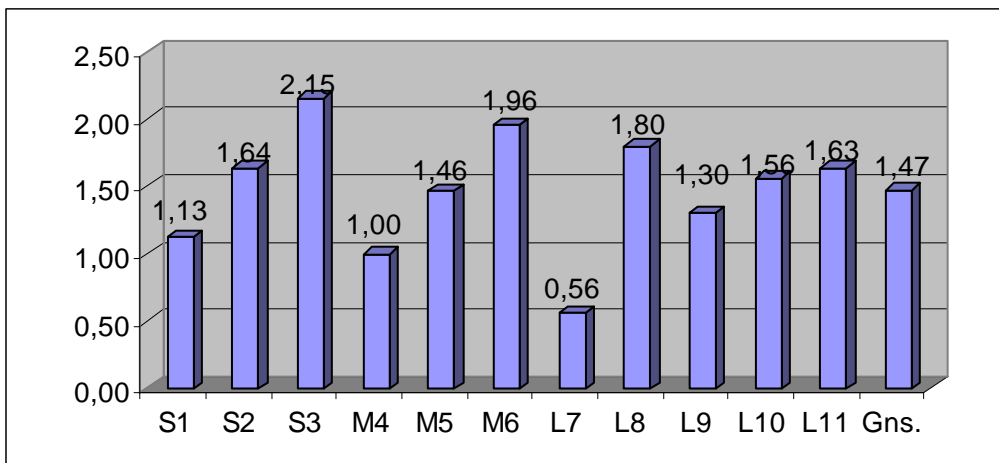
På en del af kirkegårdene sker der begravelse af afdøde fra andre sogne, ligesom afdøde fra sognet kan blive begravet på andre kirkegårde. Det må formodes at områder med mange unge familier har et lavt antal begravelser, mens områder med mange gamle har et højt antal begravelser per 1000 indbyggere. I 2006 var der i gennemsnit 10,2 døde per 1000 indbyggere i Danmark (Danmarks Statistik).

Årsværk:

Antallet af årsværk fordelt på forskellige størrelser for kirkegårdenes aktivitetsniveau. Tallene sløres i nogen grad af at årsværk til kremeringer, kirketjeneste mv. indgår.

Tallene er interessante fordi de kan opfattes som et udtryk for effektivitet eller serviceniveau og at rangeringen mellem de forskellige kirkegårde forrykkes alt efter hvilke parametre der bruges.

Figur 6.4 Total antal årsværk per hektar kirkegårdsareal.



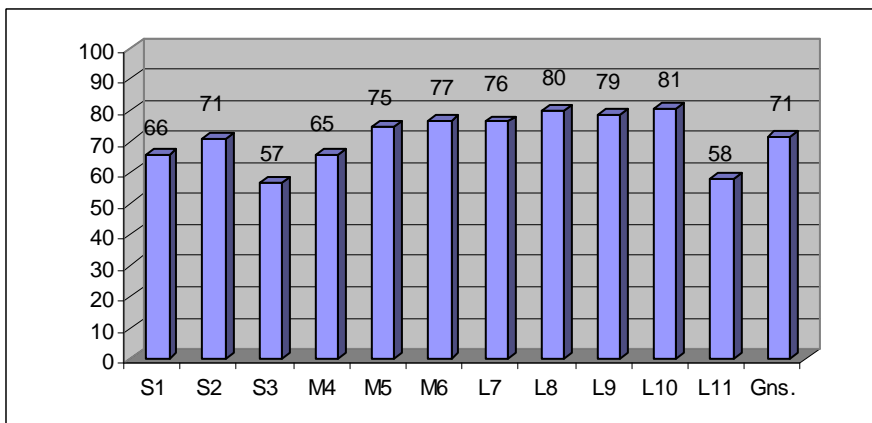
Note: Gns – gennemsnit for kirkegårdene

De tre kirkegårde med de laveste tal har større sammenhængende, parkarealer. Tallene for S2 og S3 afspejler i nogen grad de mange kremeringer

Skemaerne 2 og 3 viser gravarealets andel af samlet kirkegårdsareal og kremeringsprocenten på de udvalgte kirkegårde. Figur 2.5 viser belægningsprocenten på kirkegårdene og vil kunne udvides til at omfatte de forskellige gravtyper. Disse nøgletal supplerer de nøgletal, som er medtaget i dette afsnit.

Den følgende figur viser de grønne opgaver i forhold til den samlede opgavemængde på kirkegårdene. Grønne opgaver er begravelsesopgaver og opgaver på grav- og parkarealer

Figur 6.5: Grønne opgaver i procent af samlet opgavemængde.

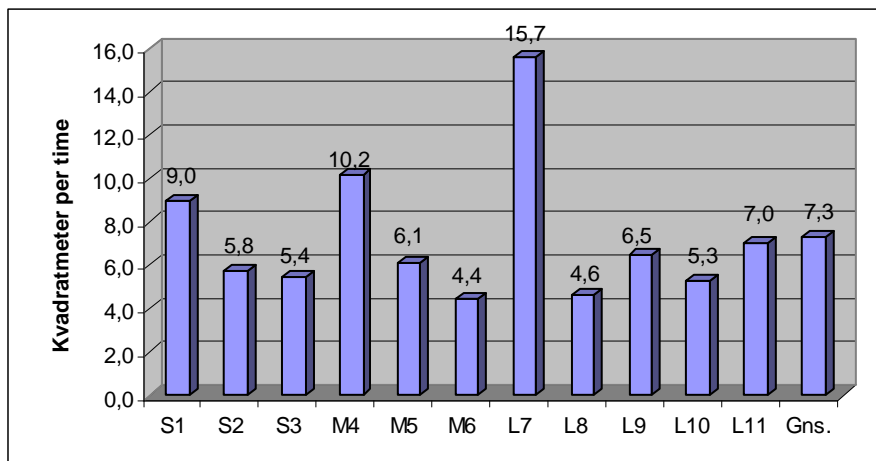


Der er en tendens til at personalet på de mindre kirkegårde bruger forholdsmeæssigt mere tid på selve kirkegården. De meget lave tal for S3 og L11 afspejler meget tid til hhv. krematorium og kirketjeneste.

De følgende figurer figur 6.6 og 6.7 viser et mål for effektivitet knyttet til størrelsen af det areal, hvor en medarbejder kan udføre plejeopgaver pr. time. Timetallene er fundet ved at tage andelen af det samlede timetal som bruges til arealet. Alle timetal er regnet om forholdsmeæssigt til 1500 timer per årsværk. Generelt gælder det at kirkegårde med et stort

forbrug af entreprenører vil være forholdsmæssigt effektive i disse opgørelser, da de sparer timer i marken, men ikke nødvendigvis ressourcer samlet set.

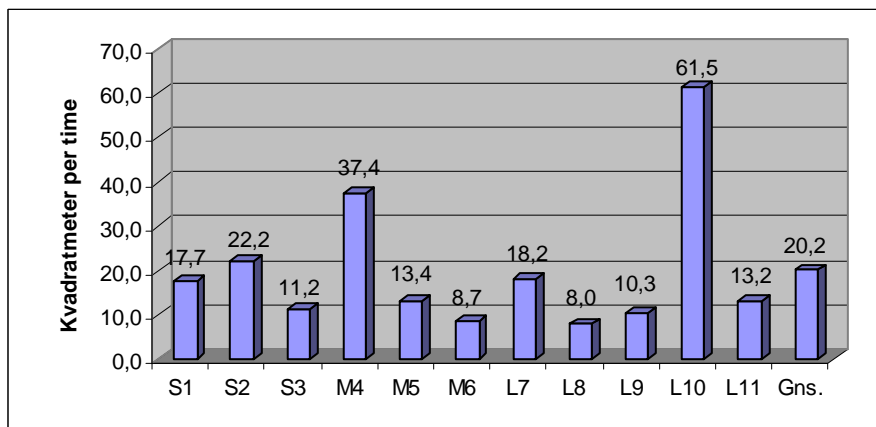
Figur 6.6: Kirkegårdsareal i forhold til timer til grønne opgaver.



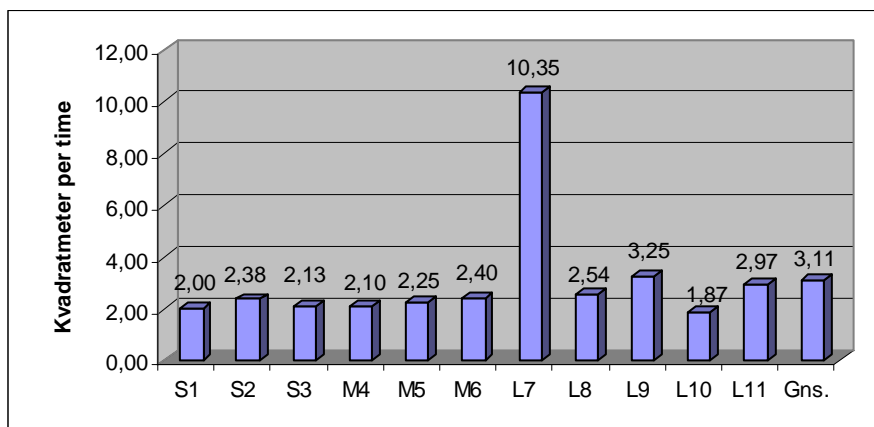
Note: Hvor kirkegårdene har angivet timetallene i bruttotimer (1924 per årsværk) er disse omregnet til nettotimer.

Det ses at de tre kirkegårde med stor parkarealer er de mest effektive. Der er en tendens til at de mindst effektive kirkegårde efter denne opgørelsesmetode er dem med høj udnyttelsesgrad, hvilket er forventeligt og indikerer at forskellene ikke kun beror på forskelle i effektivitet, men også i service..

Figur 6.7: Parkareal i forhold til timer til opgaver på parkarealer.

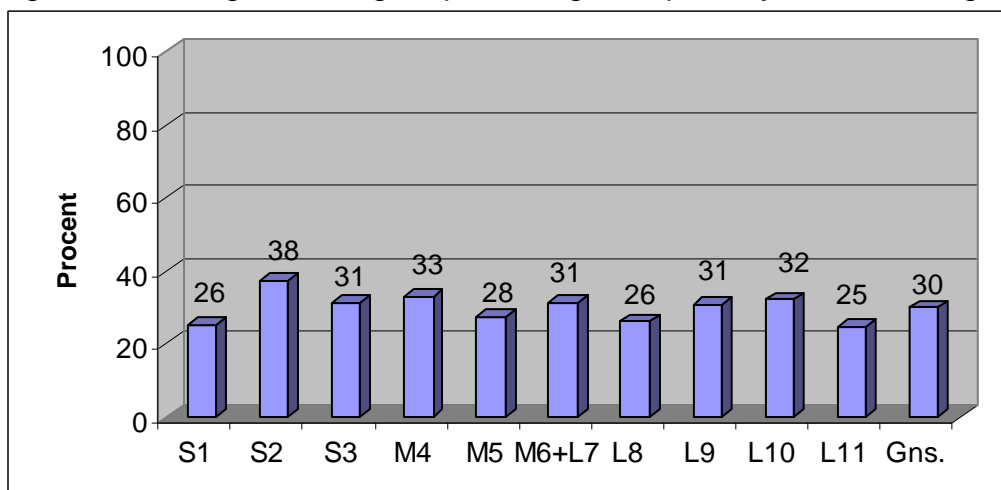


Figur 6.8: Gravstedsareal i forhold til timer til gravstedsopgaver.



Tallene er forholdsvis ens, bortset fra L7 som har en bemærkelsesværdig effektivitet. Den umiddelbare forklaring er, at L7 er en forholdsvis ny kirkegård med store gravarealer til kollektiv- og fællesgrave, og hvor en stor del af de individuelle kistegravsteder kun er anlagt med ryghæk. Det bemærkes i øvrigt at vedligehold af gravstedshæk ikke er medtaget i gravstedsopgaverne for M6, L7, L9 og L11, hvilket giver dem en forholdsmæssigt bedre effektivitet.

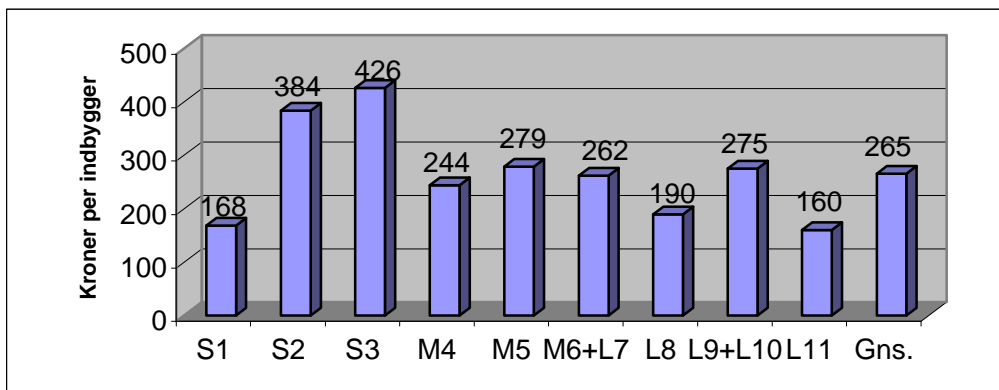
Figur 6.9: Indtægtsdækning fra private og entreprenørydelser af budget.



Det ses at indtægterne fra kirkegårdene dækker omkring en fjerdedel af de medtagne udgifter. Med i betragtningen skal tages at de takstdækkede opgaver primært drejer sig om opgaver knyttet til gravsteder og begravelse, opgaver som kun lægger beslag på en vis del af kirkegårdens brug af ressourcer og arbejdstid.

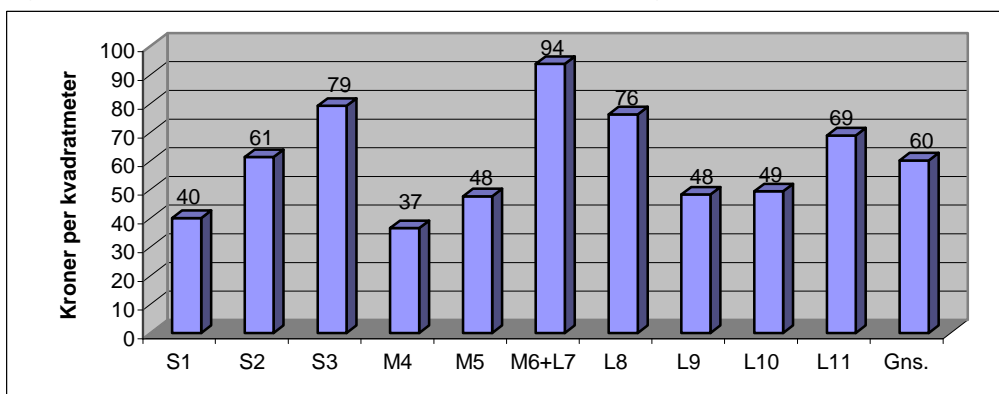
Nøgletal knyttet til ressourcer siger noget om effektiviteten på kirkegårdene. Størrelsen afhænger dog også af den enkelte kirkegård, hvilket forskellene i de fire følgende diagrammer antyder.

Figur 6.10: Ressourcer i forhold til indbyggertal i sogn(e).



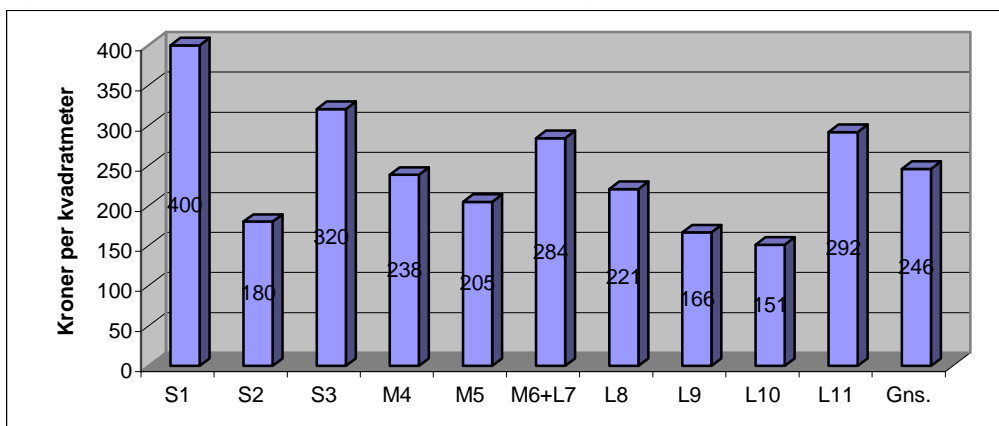
Kirkegårdene har i gennemsnit anvendt 265 kroner per indbygger ud fra de tal som er anvendt i undersøgelsen. Det ses at nogle af de kirkegårde som har et lavt antal begravelser er mest effektive. Tallene kan afspejle et lavere antal gravsteder på disse kirkegårde, eller et lille kirkegårdsareal.

Figur 6.11: Ressourcer per kvadratmeter kirkegårdsareal



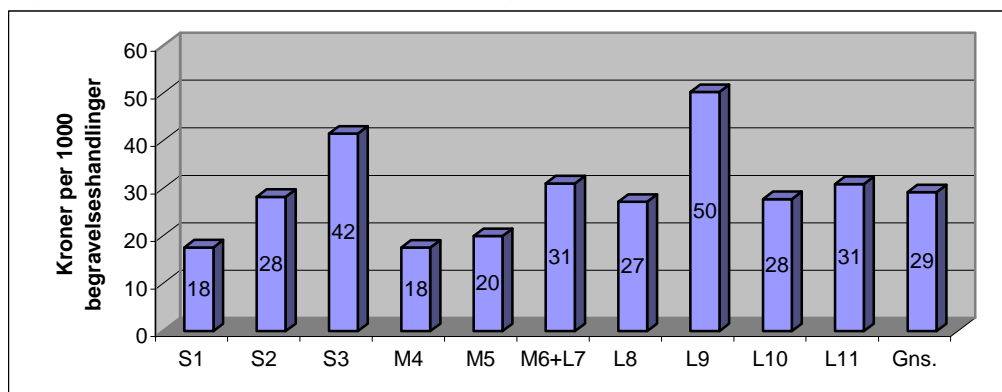
Der ses en stor forskel mellem kirkegårdene. Nogle af de lave tal kan afspejle store arealer med en forholdsmæssig mindre plejeindsats. Det forholdsmæssigt høje tal på S3 kan her som i de følgende diagrammer skyldes en forholdsmæssig stor krematoriedrift.

Figur 6.12: Ressourcer per kvadratmeter gravareal.



Det ses at S1 og M4 (med store frie arealer) som var de mest effektive ved ressourcer i forhold til kirkegårdsareal nu ligger forholdsmæssigt højere. (angivelsen af gravarealet på S1 er desuden en anelse for lavt). Forklaringen på disse høje tal kan være at der per gravareal er forholdsmæssigt store udgifter til drift af de øvrige områder fordi de er så store og ikke fordi de er ineffektivt drevet. Og arealerne kan være nødvendige, da de muligvis skal bruges til fremtidige udvidelser af gravarealet. Personalet på L11 bruger forholdsmæssigt meget tid på kirketjeneste, hvilket kan forklare den forholdsmæssigt høje værdi.

Figur 6.13: Ressourcer per 1000 begravelseshandlinger.



Det er forventeligt med høje værdier for kirkegårde med mange gamle gravsteder. Profilen ligner figur 6.10: Ressourcer per kvadratmeter kirkegårdsareal. Dog ligger L9 noget højere her, hvilket kan forklares med forholdsmæssigt mange gamle gravsteder i forhold til antallet af begravelser.

6. ANBEFALINGER

Kirkegårdene i undersøgelsen er meget forskellige og derfor svære at sammenligne. Men det grønne udtryk, der er bærende for den danske kirkegårdstradition, er også karakteristisk for kirkegårdene i projektet. At plejen af de grønne elementer er på et højt niveau er en selvfølgelighed – det gælder også de store overskudsarealer på mange kirkegårde.

I de senere år er kirkegårdenes økonomiske forhold kommet i fokus. At det ikke er sket tidligere skyldes antageligt at det er en del af traditionen at de decentrale forvaltningsenheder under de lokale menighedsråd, har en udstrakt grad af selvbestemmelse.

De anbefalinger, som fremsættes i det følgende, er blevet til på baggrund af den gennemførte undersøgelse med henblik på det videre udviklingsarbejde inden for sektoren.

Arealer:

- En stor spredning af kistegravsteder vanskeliggør en effektivisering af driften på disse arealtyper. Det kan anbefales, at der udarbejdes langsigtede planer for kirkegårdenes udvikling og at der i disse planer indtænkes driftsmæssige forhold med henblik på effektivisering
- Parkarealernes arealtyper kortlægges for at tydeliggøre driftsopgaven.

Arbejdsopgaver:

- Mulighederne for differentiering af plejeniveauet mellem gravarealer med indtægter og gravarealer der henligger som ledige bør belyses. Ligeledes anbefales en differentiering af parkarealernes drift, som en mulig kilde til besparelser.
- Omfanget af de arbejdsopgaver som ikke relaterer sig til driften af kirkegårdens arealer bør tydeliggøres.

Ressourcer:

- Kirkegårdsdrift er et arbejdsintensivt driftsområde. Spørgsmålet er om en del af driften, evt. bestemte former for plejeopgaver, med fordel kan gennemføres med en højere grad af mekanisering. En nærmere undersøgelse vil kunne belyse dette spørgsmål.

Indtægter, takster og timekostpriser:

- En kulegravning af priser, ydelser og takster i forhold til de reelle udgifter savnes. Det anbefales, at der udarbejdes ensartede retningslinier for takstfastsættelse og sikre en nøje og gennemskuelig sammenhæng mellem takster og ydelser. Herunder bør der arbejdes med ensartede ydelsesbeskrivelser, med afskrivning af bygninger, anlæg og større maskininvesteringer, ensartede fordelingsnøgler til fordeling af fællesudgifter til ledelse og administration mv., samt en udredning af udgifter som knytter sig til forvaltningen af samfundsmæssige natur- og kulturværdier som fx fredede gravsteder og minder eller kirkegårdsdiger.
- Der bør træffes beslutning om hvilke udgifter til de forskellige ydelser som skal dækkes af taksterne og hvilke, der skal dækkes af andre indtægtskilder. Herunder

er der behov for en afklaring af i hvor høj grad alle udgifter til kirkegårdsanlægget skal indgå i taksterne, fx om udgifter til nyanlæg eller bevarelse af samfundsmæssige værdier skal indgå.

- Det anbefales, at der afsættes midler til langsigtede overvejelser vedrørende kirkegårdens udvikling med henblik på effektivisering af driften f.eks. af de ekstra indtægter, som de ændrede regler for udbetaling af legatmidler giver.

Økonomistyring/ ressourcestyring:

- Det bør overvejes at skille budgetter og regnskaber for kirke og kirkegård eller krematorium og kirkegård med henblik på at få et præcist overblik over kirkegårdenes økonomiske forhold og det reelle ressourceforbrug til kirkegårdsdriften.
- Desuden bør det overvejes om regnskabssystemet skal ændres fra at være et kasseregnskab til et omkostningsregnskab, som anvendes i den offentlige sektor i øvrigt, og som ville kunne give grundlag for mere sammenlignelige økonomiske nøgletal.

Plejestyring:

- Til brug for en differentieret og detaljeret plejestyring tilpasset forskellige arealtyper anbefales, at der udvikles et plejestyringssystem, som bygger på nøjagtige arealregistreringer og fastlæggelse af mål og plejestandarder knyttet til arealtyper og elementer.
- Beskrivelser af den ønskede kvalitet på de forskellige arealtyper som plejestandarderne muliggør, vil være et nyttigt redskab, når der skal sikres sammenhæng mellem ydelser og omkostninger.
- På baggrund af arealopgørelser og fastlagte plejemål og -standarder vil der kunne udføres benchmarking på udvalgte anlæg eller ydelser. Dette muliggør sammenligninger kirkegårdene imellem, som grundlag for erfaringsudveksling og metodeudvikling.

Samarbejdsrelationer:

- Fordele og ulemper ved udvidet samarbejde mellem virksomheder inden for sektoren bør overvejes.

Tidens krav og ønsker:

- Endelig må det anbefales, at der sideløbende med arbejdet med ressource- og plejestyring arbejdes med bevaring og udvikling af kirkegårdene for at tilgodese kulturhistoriske interesser og tidens krav og ønsker til begravelsesanlæg og gravstedsformer mm.