

Landskapsutveckling SLU, Alnarp

Nyckeltal för kyrkogårdsskötsel – arbetsversion av slutrappport



Anders Kristoffersson och Johan Östberg
2011-05-02

Innehåll

Bakgrund	4
Motiv för projektet	4
Syfte	4
Avgränsningar	4
Litteratur	5
Metod	7
Förstudie.....	7
Urvalet av förvaltningar.....	8
Val indata och kommunikation med de deltagande förvaltningarna	8
Tidsuppföljningen	10
Användarmodell	10
Utveckla beskrivning av modellen!!!!.....	10
Workshoparnas upplägg.....	10
Datainsamling 1	11
Workshopen i Jönköping 2008-11-26.....	11
Datainsamling 2	11
Workshopen i Alnarp 2009-10-22	12
Datainsamling 3	12
Workshop i Stockholm 2010-10-28.....	12
Avslutande workshop 2011-05-05	12
Resultat och analys.....	13
Data på förvaltningsnivå.....	14
Fördelning mellan begravnings- och serviceverksamhet	14
Fördelning mellan drift och underhåll.....	14
Andelen administrativ kostnad	16
Totalkostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsmark	16
Kostnad per invånare	17
Begravningsavgift per invånare	18
Skatteören	18
Arbetstid per 100 kvadratmeter.....	19
Maskinkostnader per kvadratmeter	20
Gravtäthet	21
Gravskötselkostnad per gravskötselavtal.....	22

Andelen gravskötselavtal	22
Antal gravar av olika slag.....	23
Antal gravsättningar	23
Andel outnyttjad gravmark	24
Kostnad per gravsättning	24
Grunddata för kyrkogårdarna	25
Areal per yttyp.....	25
Andel kyrkogårdar per kategori	26
Andel kyrkogård per kvalitetsnivå.....	26
Antal arbetstimmar per kvalitetsnivå.....	27
Tidsjämförelser med analys.....	27
Arbetstid per 100 kvadratmeter per kategori totalt	27
Arbetstid per skötselprodukt och kyrkogårdsstorlek.....	28
Genomsnittstid per förvaltning	30
Analys av totaltid per kvadratmeter relativt kyrkogårdsstorlek	31
Analys av tidsvariation över året totalt	31
<i>Tid för gravsättningar</i>	32
Analys av samband mellan diagram	32
Samband mellan förvaltningens storlek och kostnaden per kvadratmeter.....	32
Samband mellan förvaltningens storlek och kostnaden per invånare.....	33
Samband mellan förvaltningens storlek och den administrativa kostnaden	33
Möjligheter till effektivitetsjämförelser	35
Användarmodell	36
Diskussion och slutsats	36
Slutsatser	36

Bakgrund

Motiv för projektet

Kyrkogårdsbranschen har i olika former försökt komma fram till relevanta sätt att skapa jämförbarhet och att göra rimlighetsbedömningar av skötselarbetet på kyrkogårdarna i landet. För närvarande pågår ett projekt i syfte att skapa nyckeltal för andra områden – till exempel fastighetsförvaltning, administration och kyrklig verksamhet – men kyrkogårdsskötseln har inte tagits upp i detta arbete. Mot denna bakgrund är avsikten att fortsätta det genomförda förprojektet med att utveckla ett verktyg med nyckeltal för skötsel av kyrkogårdar.

Det övergripande syftet ska vara 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 t ex kyrkogårdspolitiker. Nyckeltalen ökar kunskapen om verksamheterna och kan därigenom leda till ett bättre utbyte för både förvaltningar och kyrkogårdsbesökare.

De tre storstadsförvaltningarna Stockholm, Göteborg och Malmö tog i samarbete med Sveriges kyrkogård och krematorieförbund (SKKF) upp diskussionerna om behovet av nyckeltal. Därvid konstaterades att detta var ett behov och önskemål som fanns för hela kyrkogårdssverige. Kontakt etablerades med Movium, Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation och Sveriges kyrkogårdschefer. Vid ett möte i Malmö med berörda parter den 3 september 2007 beslutades att starta ett omfattande projekt över flera år för att utveckla ett datorstött verktyg och samla in data om bland annat tidsåtgång för olika skötselmoment på kyrkogårdar. Som ett första steg genomfördes en förstudie under hösten för att återkomma med en huvudansökan till Partnerskap Alnarp den 15 februari 2008.

Syfte

Detta projekt syftar till att ta fram nyckeltal för begravningsverksamhet. Detta innefattar att samla in underlag och systematisera detta i datorstött verktyg för att ta fram kostnads – och tidsuppgifter för skötsel av utemiljö med fokus på kyrkogårdar. 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; t ex 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.

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.

Litteratur

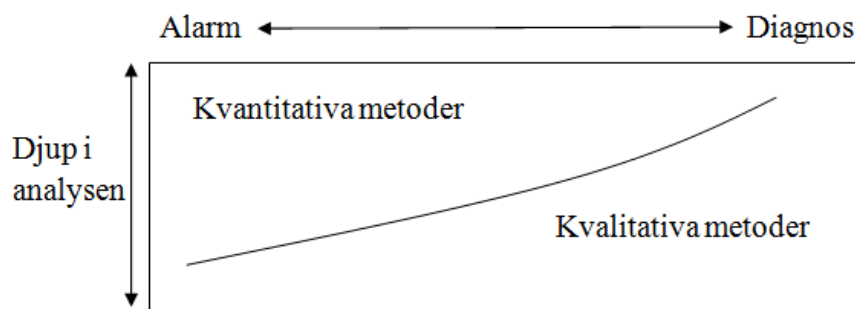
Nyckeltal är ett väletablerat sätt att få information av ett företags eller en organisations konkurrenskraft och effektivitet i jämförelse med andra inom samma bransch. Benchmarking används inom ett flertal branscher, exempelvis biltillverkning (Sutton, 2004), Internetföretag (Webb et al., 2002) och 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. Figur 1 speglar ett samband mellan funktion och analys



Figur 1 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 i 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.

Vidare finns erfarenheter för framgångsrikt nyckeltalsarbete med i rapporten.

- Fokusera på det som upplevs som viktigt och anpassa informationen till användarens behov.
- Förankra arbetet och resultatet noga före och efter.
- Återkoppling är viktigt.
- Utnyttja andras erfarenheter och lär av varandra.
- Använd så färsk information som möjligt.

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) har 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.

Genomsnittskostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsareal låg 2008 i Danmark på 51 danska kronor (Guldager et al., 2008.), vilket omräknat i 2008 års värde var c:a 65 svenska kronor.

Metod

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: Kyrkogårdsavtalet, Moviums kyrkogårdsmanual, tidsuppföljning på kyrkogårdsförbundet och enskilda kyrkogårdsförvaltningars egen uppföljning. Förprojektet föreslog en lämplig struktur som bildade grund för huvudprojektet.

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. För projektets vidkommande kan konstateras att genom att utgå från en matris med vardera principen längs en ledd kan sambandet mellan produkt och aktivitet beskrivas. Detta system låg till grund för uppbyggnaden av den datortillämpning som redovisas under kapitlet 0

Användarmodell. Olika aktiviteter ingår i en skötselprodukt och aktiviteterna ingår i fler flera skötselprodukter. När det gäller skötselprodukter beslöts tidigt i projektet att utgå från Moviums manual för kyrkogårdsskötsel.

När det gäller kyrkogårdsförvaltningarna finns stora skillnader mellan de tio förvaltningar som varit med i förstudien där stora, mellan och mindre förvaltningar fanns representerade. En samlad bild var dock att det finns ytterst begränsat underlag när det gäller den mest detaljerade nivån, de så kallade skötselprodukterna. Dessa kan exempelvis vara arbetsmoment på gräs, grus och markbeläggning. Utifrån detta nuvarande läge var det nödvändigt att inleda från en övergripande nivå på förvaltningsnivån. Vid den inledande workshop som genomfördes i Göteborg identifierades möjliga nyckeltal med stöd i lättillgängliga uppgifter. Principen att successivt förbättra uppföljningen under projektet ansågs rimlig.

Urvalet av förvaltningar

Det första urvalet genomfördes av de ansvariga för Sveriges Begravning och Krematoriers riksförbund (SKKF), Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation (tidigare: Svenska kyrkans församlingsförbund) samt 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:

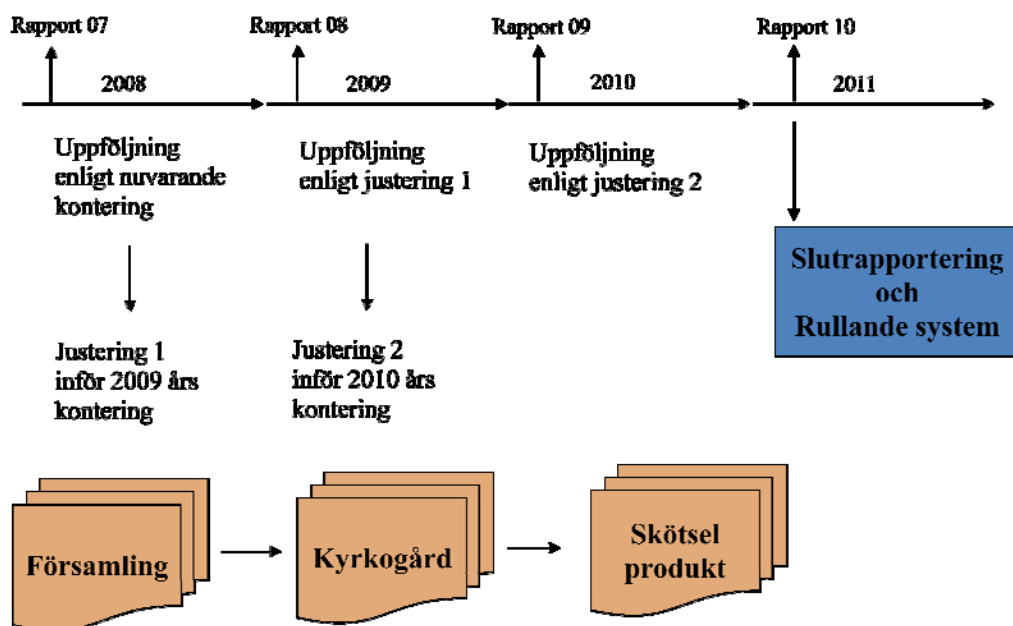
- Vara av olika storlek (små, mellan och stora).
- Ha en grundläggande inmätning av sina ytor.
- Vara drivande för utvecklingen av kyrkogårdsverksamheten.

Efter att en lista hade sammanställts kontaktades de tilltänkta församlingarna och totalt 31 av dem tackade ja till att ingå i projektet.

Under projektets gång har vissa förvaltningar fallit bort, medan några andra har tillkommit. Totalt har det under projektets gång medverkat 29 förvaltningar.

Val indata och kommunikation med de deltagande förvaltningarna

En sammanfattande beskrivning av projektet med hänsyn till rapportering och utbredning i tid ges i figur 1.



Figur 2 Sammanställning av rapportering tider och analysnivå

Data är insamlade för åren 2007-2009 och kompletterat med tidsdata för år 2010. Ambitionen har varit att successivt öka djupet i datainsamlingen från församling till kyrkogård och slutligen skötselprodukt. Detta beskrivs närmare i respektive avsnitt om datainsamling.

Data i denna rapport baseras på 2009 års data som redovisats under workshopen hösten 2010. Projektet har förlängts en bit in i 2011 för att kunna rapportera tiderna från uppföljningen 2010. Övriga data från 2010 kommer att följas upp under workshopen hösten 2011 i projektets fortsättning.

De första nyckeltalen identifierades genom en workshop som arrangerades i och med förstudien. Dessa nyckeltal förändrades och fördjupades sedan under projektets gång. De förändringar som genomfördes gjordes genom:

- En enkätundersökning under workshopen 2008.
- Kontinuerlig kontakt via telefon och e-post, som sedan togs upp till diskussion med styrgruppen.
- Diskussioner inom styrgruppen.
- Diskussioner under de olika workshoparna som arrangerades, 2008, 2009 och 2010.

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.

Kommunikationen i projektet har varit en viktig del för att fånga upp relevanta frågeställningar och komma fram till praktiskt tillämpbara lösningar. Utgångspunkterna har varit:

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

Utöver kommunikationen med förvaltningarna har projektet ter gånger varit beskrivet i lika många artiklar i tidningen Kyrkogården.

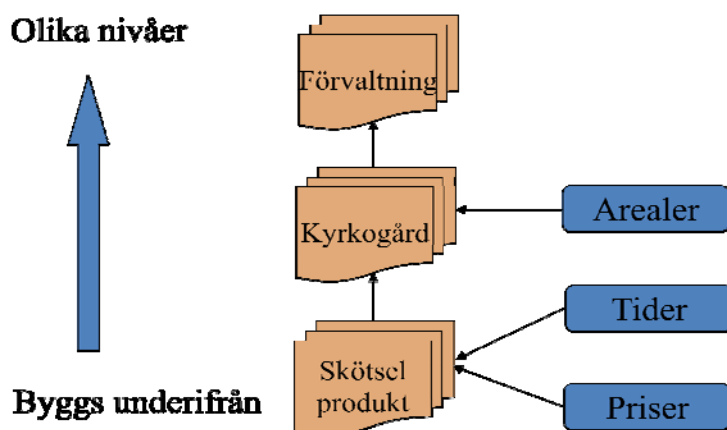
Tidsuppföljningen

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 c:a 93 kyrkogårdar som följts upp under året.

Användarmodell

En viktig del av projektet är att ta fram en enkel modell för användandet av nyckeltalen. För uppbyggnad av databas för demonstration av nyckeltalen har en enklare Excel-modell byggts upp och gjorts tillgänglig för medverkande förvaltningar.

Excel-modellen har 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 Pricipskiss användarmodell

Utveckla beskrivning av modellen!!!!

Workshoparnas upplägg

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.

Förmiddagarna ägnades åt att presentera årets insamling och eftermiddagarna till att presentera, förankra och diskutera den kommande insamlingen.

Genom gruppdiskussionerna sattes tyngdpunkten på olika frågor som styrgruppen tyckte var av extra stort värde att ta upp för diskussion.

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 bl a:

- 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 församlingar. 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.

Workshopen i Jönköping 2008-11-26

Årets workshop anordnades i Jönköping och besöktes av 34 personer. Ifrån vissa församlingar kom det flera 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.

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.

De utförliga beskrivningarna 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

Workshopen i Alnarp besöktes av 36 personer. Ifrån vissa församlingar kom det även denna gång flera personer, vilket självklart uppmuntrades av styrgruppen.

Workshopen genomfördes på samma sätt som året innan, dock genomfördes denna gång ingen enkätundersökning. Denna fokuserade frågor kring arbetsformer i projektet och viktiga nyckeltal.

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.

Workshop i Stockholm 2010-10-28

Vid workshopen i Stockholm deltog c:a 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.

Avslutande workshop 2011-05-05

Vid den avslutande workshopen i Göteborg medverkade 35 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.

Resultat och analys

Datainsamlingarna har genererat ett omfattande material med mycket information om de församlingar och kyrkogårdar som deltagit. Totalt sett har det i projektet medverkat runt 30 församlingar 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 390 000 timmar eller drygt 240 helårsarbeten. Det ett rikt material som är unikt i databaser som projektet genererat och tillgängliggjort för alla medverkande församlingar.

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.

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 figur 4 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.

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 totalen	88,1 %	88,5 %	88,0 %	25	25	18
Underhållskostnad, procent av totalen	11,9 %	11,5 %	12,0 %	25	25	18
Antal gravar per 100 kvm kyrkogårdsmark	4,3	5,5	2,5	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

Figur 4 Sammanställning av genomsnitt för redovisade nyckeltal

Data på förvaltningsnivå

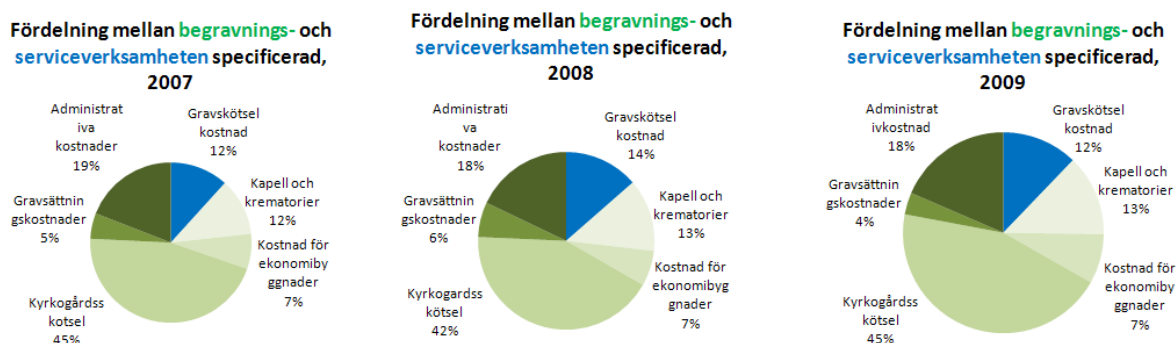
Vi har lagt upp förvaltningspresentationen med helheten för kostnader följt av totalkostnaden fördelat per enhet, maskinkostnad, totaltid och sist olika mått kopplat till gravar. Många nyckeltal har vi valt att redovisa i stapeldiagram och för att underlätta analys av samband mellan nyckeltalet och storlek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

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.

Det finns 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 bör, och är, relativt små då dessa kostnadsposter är relativt stabila.

Det intressantaste 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 ekonomibyggnaderna eftersom de utgör mindre andelar.



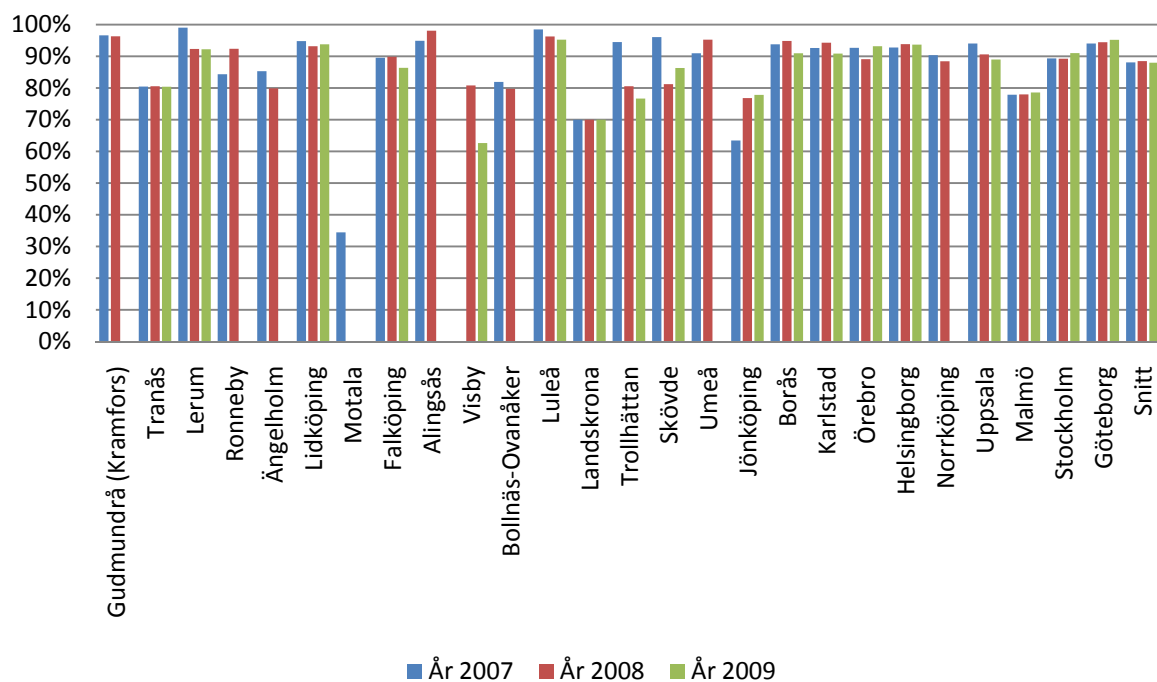
Figur 5 Fördelning mellan begravnings- och serviceverksamheten specificerad för år 2007-2009

Fördelning mellan drift och underhåll

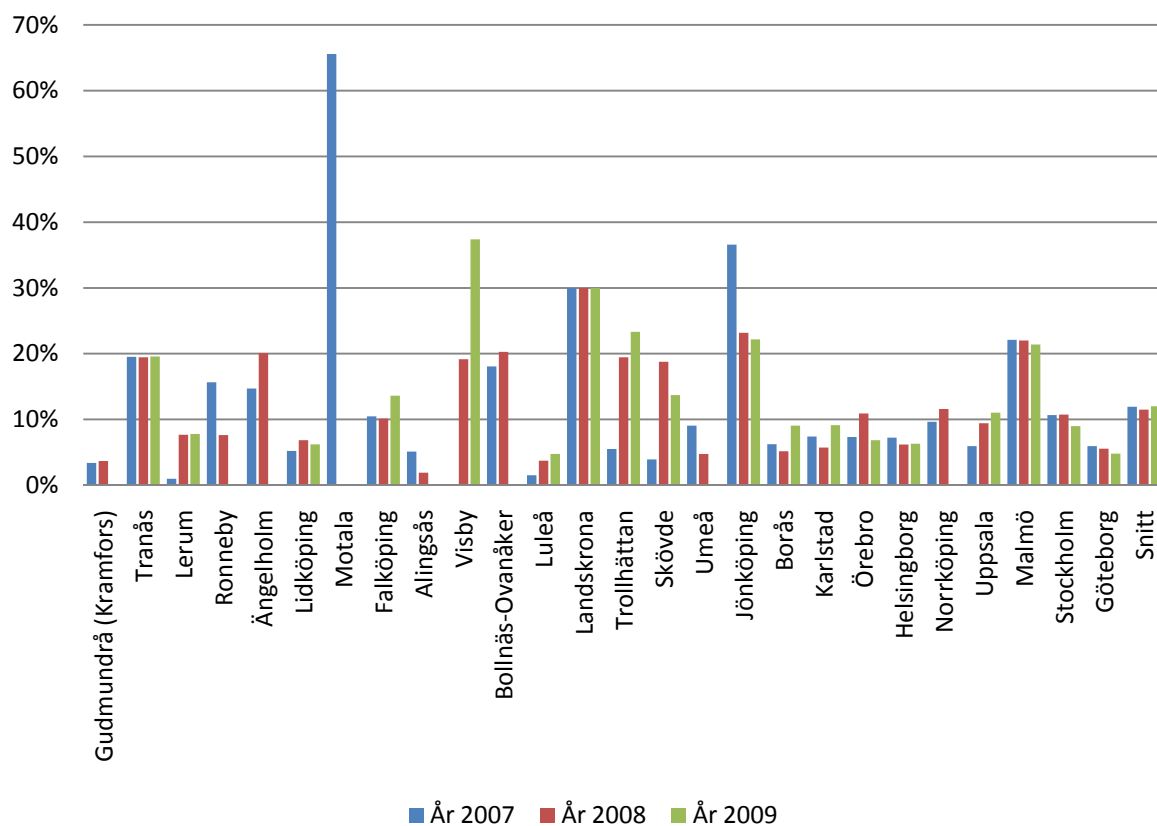
Fördelningen mellan andel drift och underhåll ger en spegel delvis långsiktigheten i verksamhetsplaneringen. En hög förvaltningskostnad kan bero på en låg underhållskostnad. Genom att bedriva en verksamhet med låg andel underhållskostnad finns det en risk för att det successivt byggs upp en så kallad 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. 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 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.



Figur 6 Andelen driftkostnad 2007-09

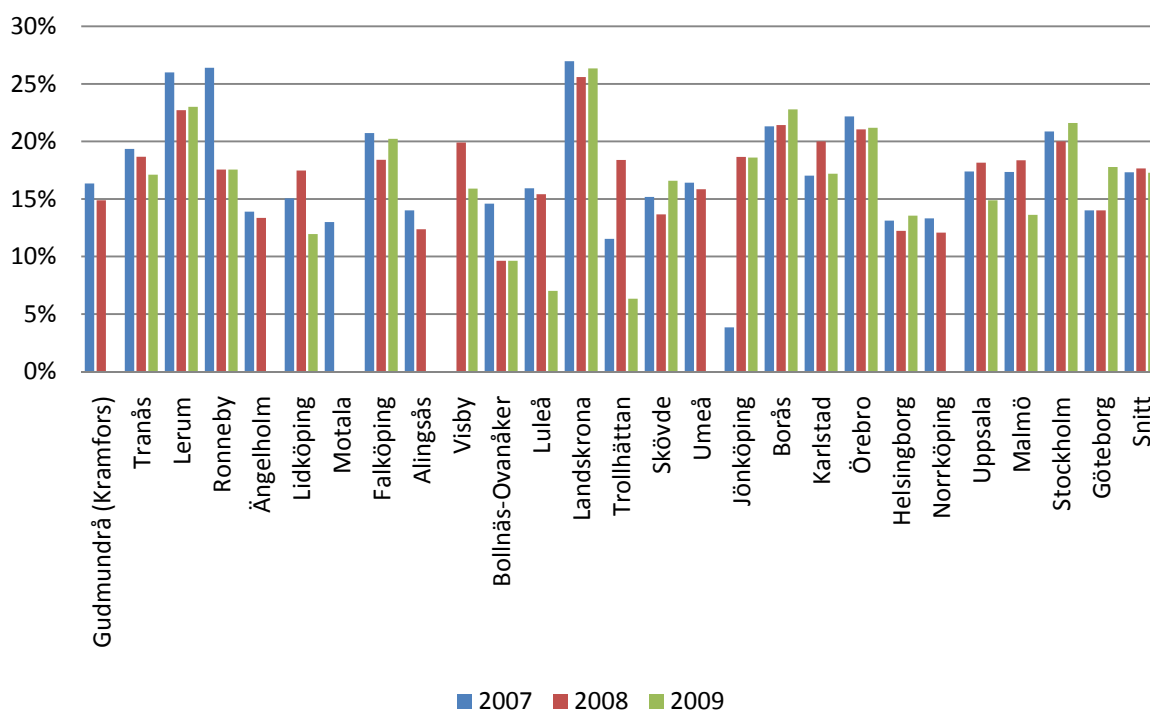


Figur 7 Andelen underhållskostnad 2007-09

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.

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.

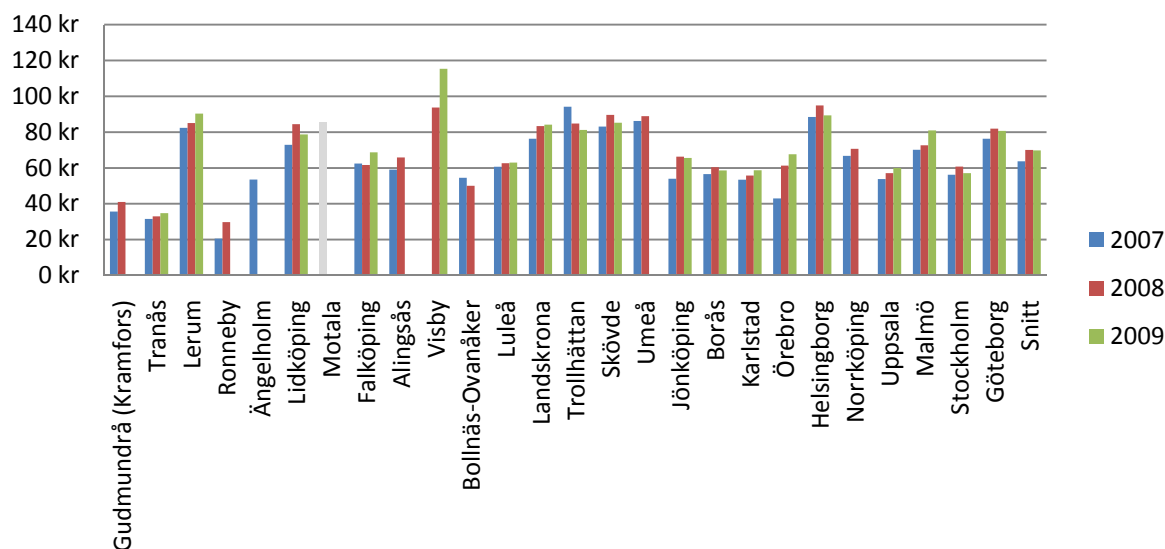


Figur 8 Andelen administrativ kostnad 2007-09

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. Skillnaden är, som diagrammet visar, stor mellan de som har högst och lägst totalkostnad. Totalkostnaden har även ökat när det gäller genomsnittet år 2007-09. Detta kan delvis förklaras med inflationen.

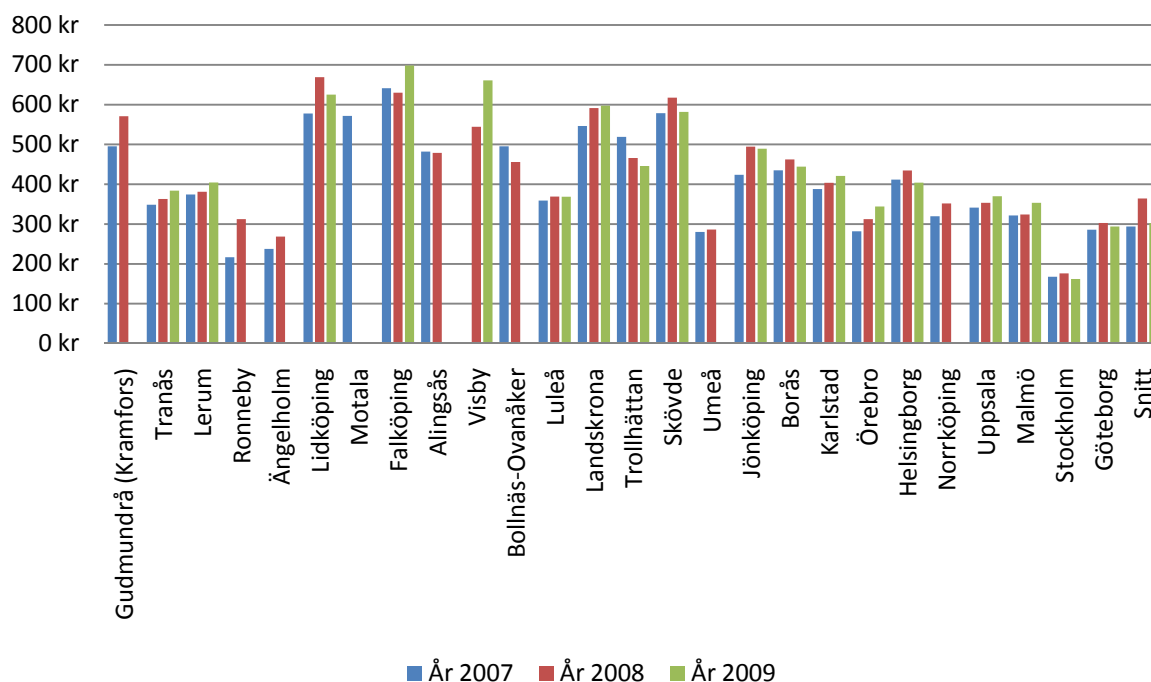
Totalkostnaden är endast angiven på de ytor som sköts aktivt eller som inrymmer aktiva gravar. Det kan därför vara så att den faktiska skötselkostnaden är lägre om övriga ytor räknas in, men då skötselfrekvensen på dessa är låg har vi ansett att de bör borträknas redan vid inmatningen av data.



Figur 9 Totalkostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsmark 2007-09

Kostnad per invånare

Generellt ser totalkostnaden per invånare ut att sakta öka något hos många förvaltningar. Genomsnittskostnaden per invånare ligger på runt 300 kronor. 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.

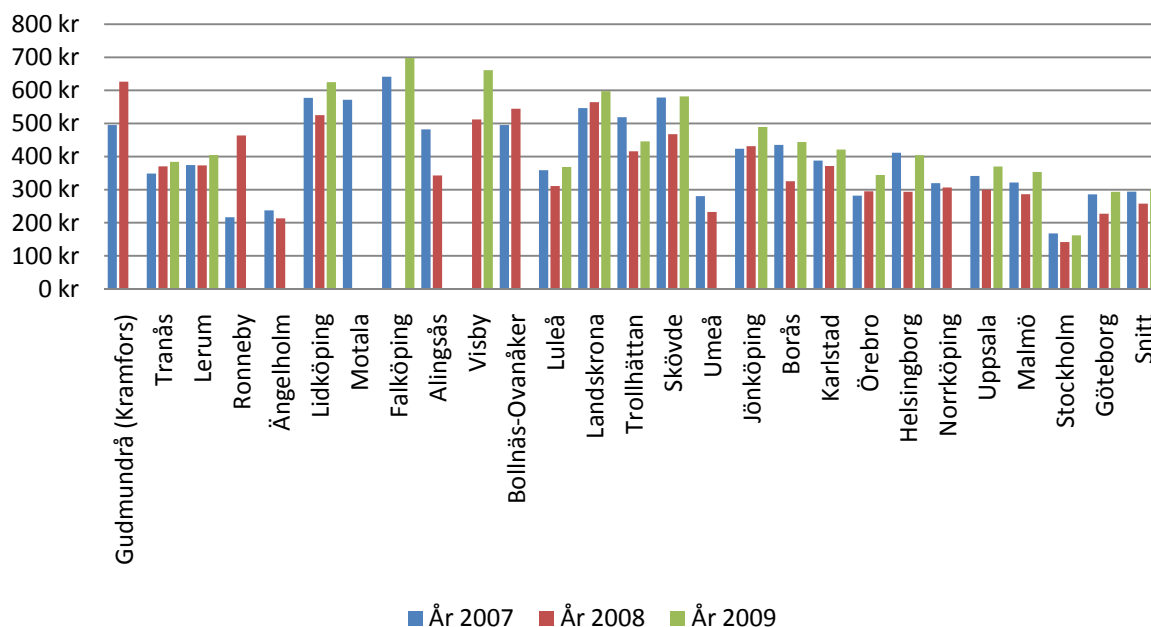


Figur 10 Totalkostnad per invånare 2007-09

Begravningsavgift per invånare

Begravningsavgiften per invånare ligger på i stort sett samma nivå som kostnaden per invånare.

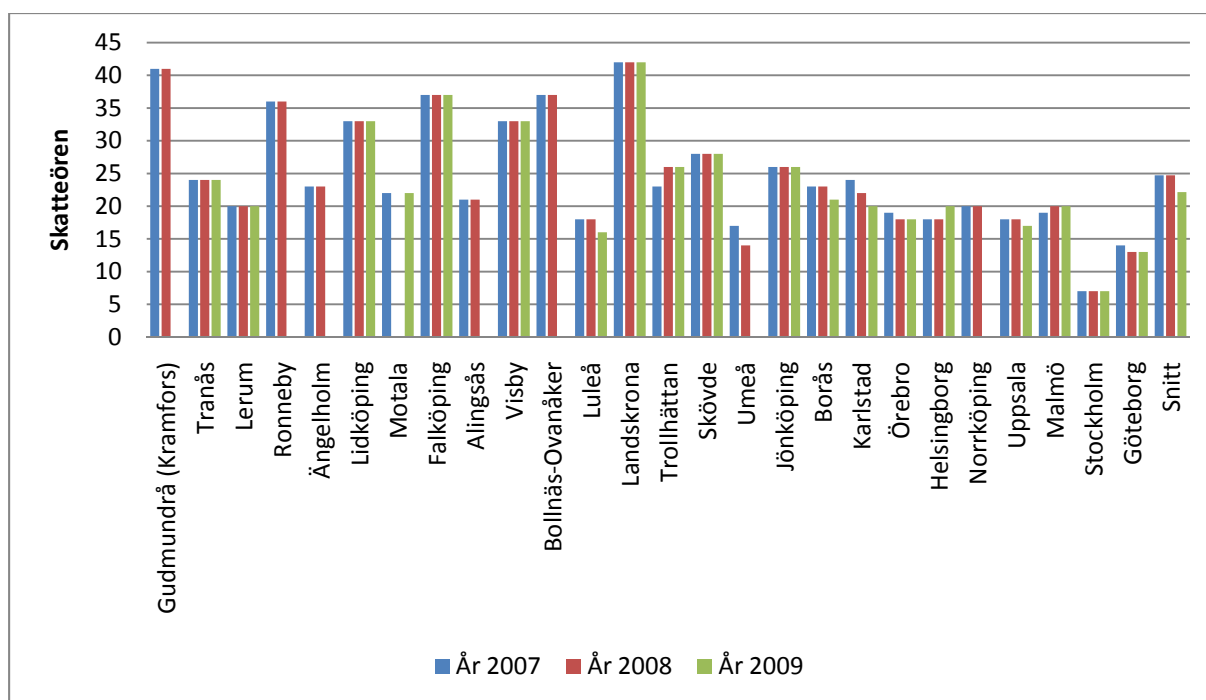
Genomsnittet ligger strax under 300 kronor. Kostnaderna per invånare (figur 10) är inte direkt jämförbara med intäkter från begravningsavgift eftersom även intäkter från gravskötsel utgör intäkter i verksamheten.



Figur 11 Total begravningsavgift per invånare 2007-09

Skatteören

Skatteören visar vad man tar ut i skatt per 100 kronor och betraktas av många som ett mått på hur effektiv kyrkogårdsförvaltningen är. 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 med i kombination med en något högre genomsnittsinkomst kan förklara en del av sambandet.



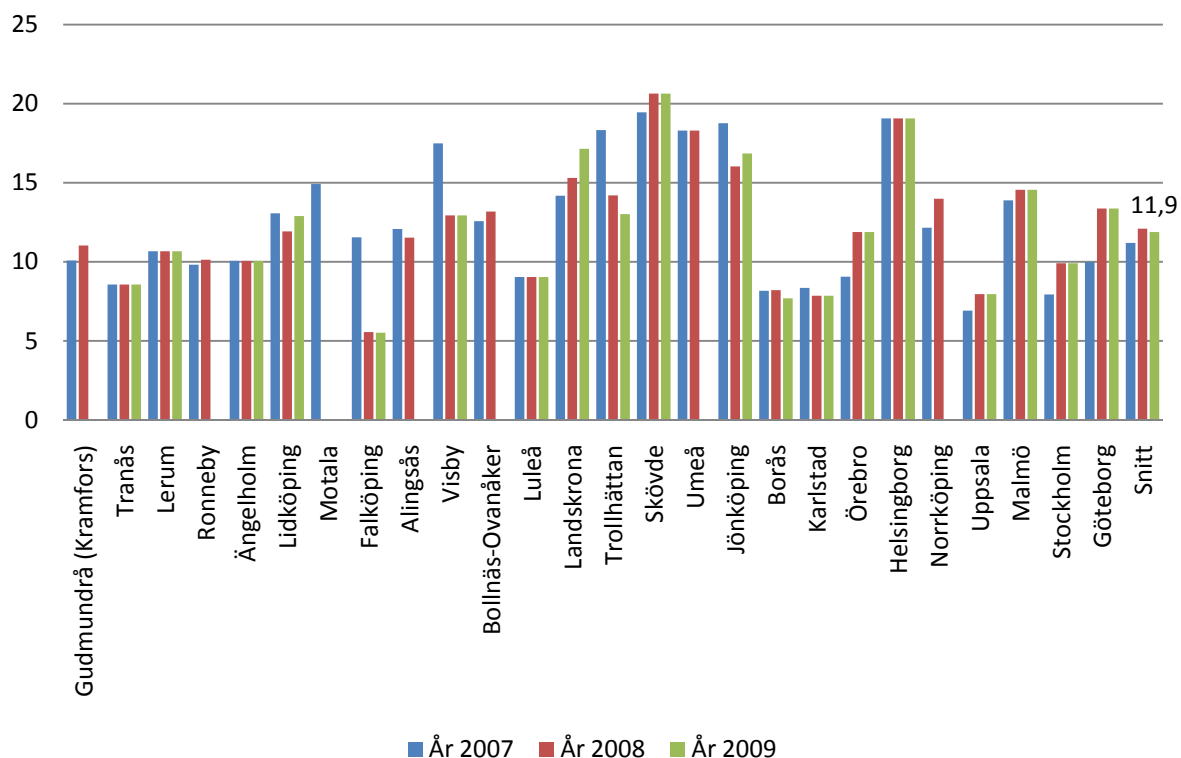
Figur 12 Begravningsavgift i skatteören

Arbets tid 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.

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. Variationsspannet sträcker sig från åtta till drygt tjugo timmar per kvadratmeter.



Figur 13 Arbetstid per 100 kvadratmeter 2007-09

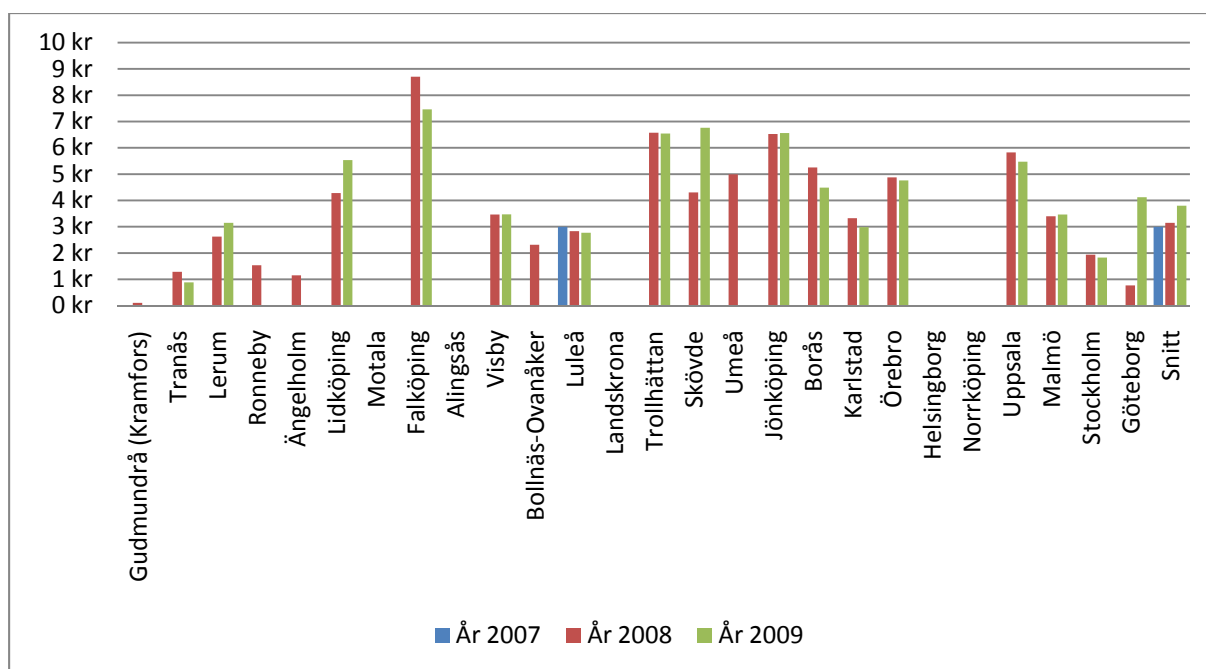
Maskinkostnader per kvadratmeter

Kostnadsposten maskinkostnader togs in första gången 2009 och avsåg då 2008 års bokslut. 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.

För några förvaltningar finns det en korrelation mellan ett lågt antal arbetstimmar per kvadratmeter och en hög maskinkostnad per kvadratmeter. 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.

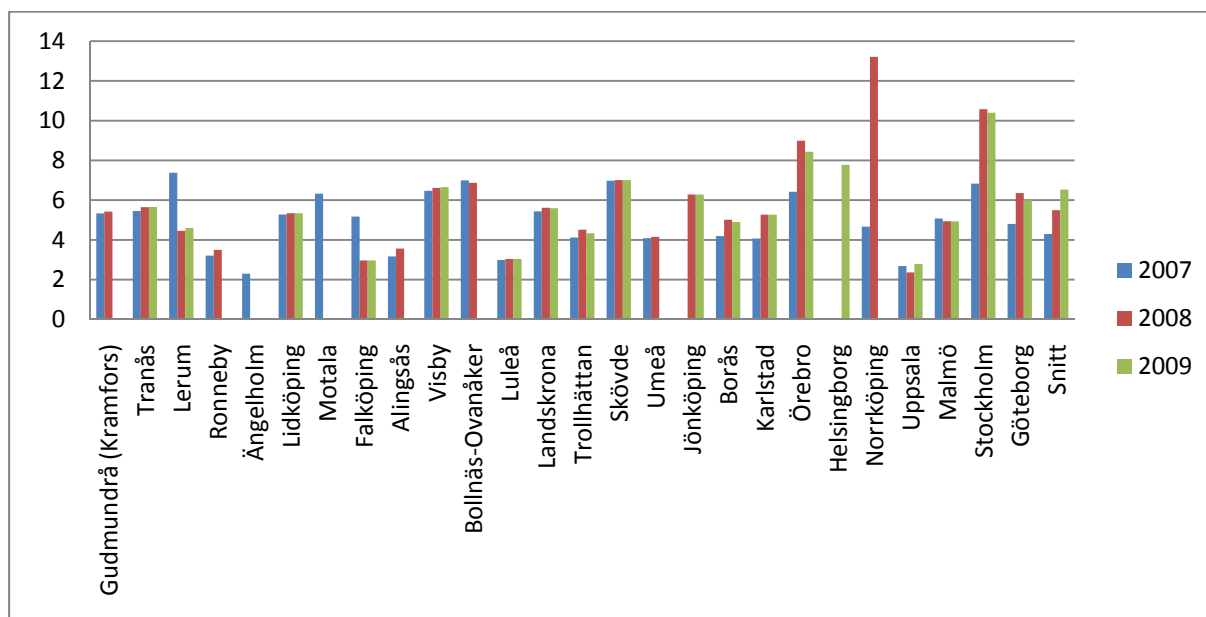


Figur 14 Maskinkostnad per kvadratmeter kyrkogårdsmark per förvaltning och år 2007-09

Gravtätthet

Gravtättheten är uträknad genom att ta samtliga gravar (urn-, kist-, återlämnade-, kultur- och återtagna gravar) och sedan fördela dessa per 100 kvadratmeter kyrkogårdsmark. 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 gravtätthet är förvaltningen visserligen yteffektiv, men samtidigt kommer ytorna att kräva högre skötselintensitet än om förvaltningen hade stora tomma ytor att sköta.

Detta nyckeltal bör vara mycket stabilt mellan de olika åren om inget drastiskt har skett, exempelvis en utökning av den totala kyrkogårdsmarken.

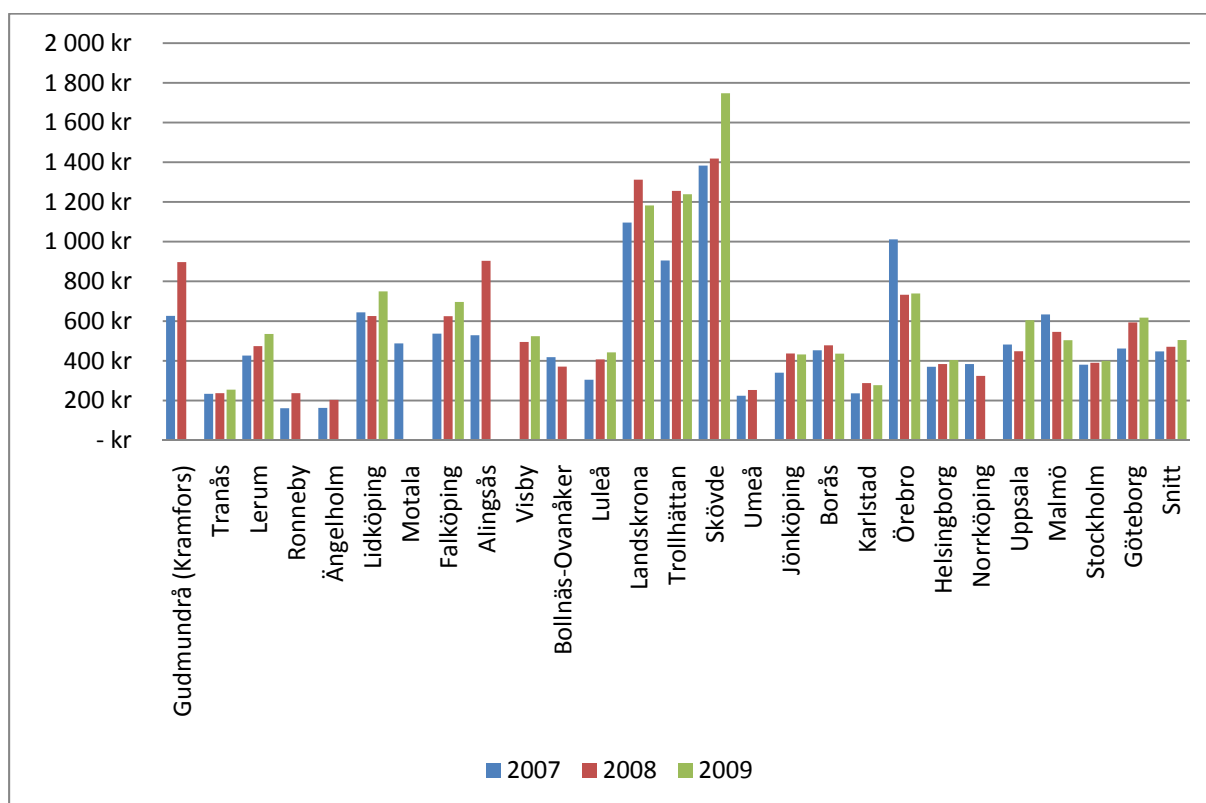


Figur 15 Gravtätthet i antal gravar per 100 kvadratmeter 2007-09

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. Det är mycket intressant att se den stora variation som finns mellan olika förvaltningar. Några mellanstora förvaltningar utmärker sig med högre kostnader per skötselavtal.

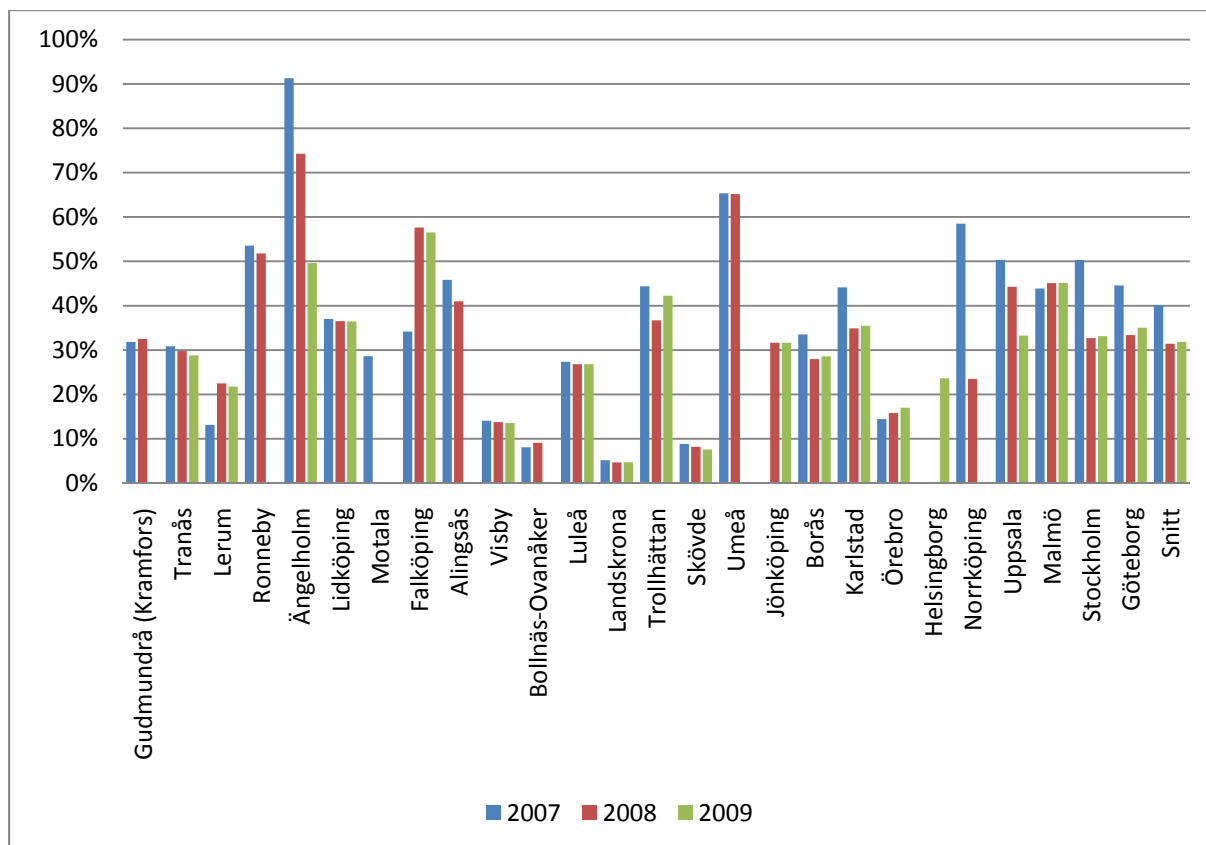
Generellt går det att skönja viss fördel att ha en stor förvaltning, men detta stämmer inte för samtliga förvaltningar. Skillnaden kan även bero på vad som ingår i de olika förvaltningarnas skötselavtal, vilket påverkar den slutgiltiga kostnaden. Detta gör nyckeltalet mycket svårt att värdera då en förvaltning 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 16 Gravskötselkostnad per gravskötselavtal

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. En ökad andel innebär större arbetsinsatser, men också högre andel välskötta gravtytor på kyrkogårdarna. Variationen i figur 17 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 17 Andelen gravar med gravskötselavtal

Antal gravar av olika slag

I projektet har även uppgifter om gravskick samlats in för att kunna se utvecklingen över tid. Det är tydligt att kistor är det dominerande gravskicket följt av urnor. Så mycket som 18 procent av gravarna återlämnas per år.

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

Figur 18 Sammanställning av gravskick

Antal gravsättningar

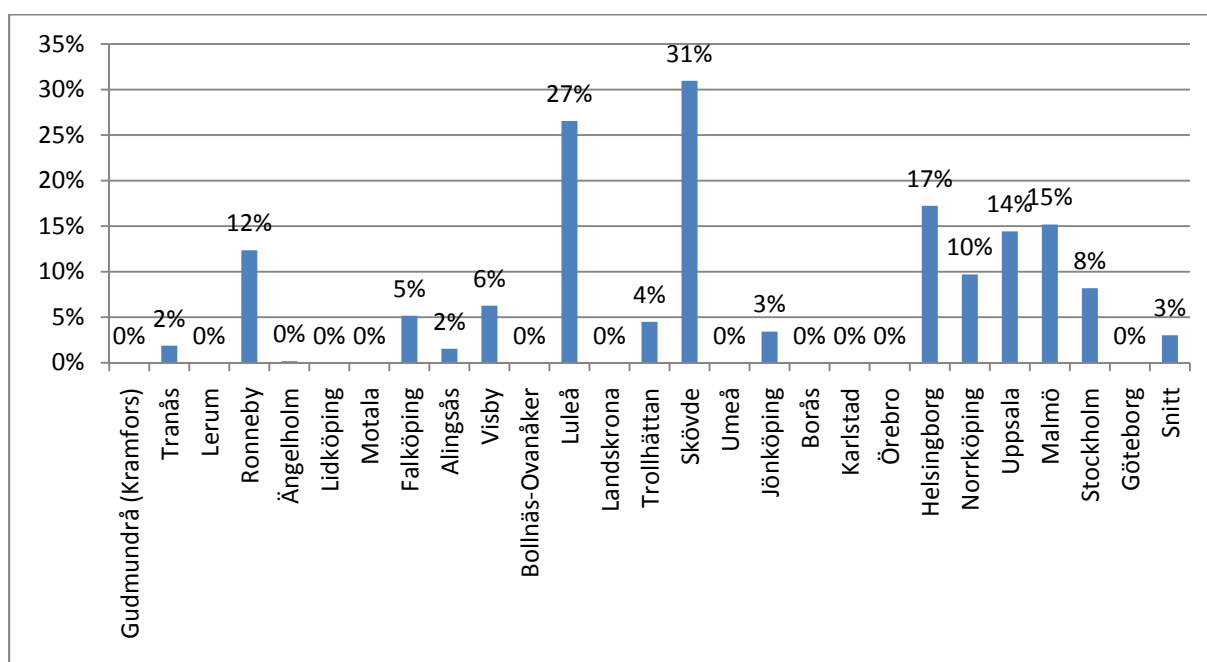
Variationen av gravsättningar speglar den utveckling som kommer att ske över tid i förvaltningarna. Kistor på 16 procent och urnor på 38 procent ligger stabilt de två insamlade åren. Askgravlund övergick enligt figur 19 till minneslund, som utgör 41 procent från 2008. De alternativ som innebär kremering står tillsammans för 80 procent av gravsättningarna.

Gravsättningar per år	Kistor	Urnor	Askgravlund	Askgravplats	Minneslund	Kistminneslund	Övriga
2007	16,1 %	37,6 %	22,8 %	1,0 %	20,3 %	0,1 %	2,1 %
2008	15,6 %	38,9 %	2,2 %	1,8 %	41,2 %	0,1 %	0,2 %
2009	15,4 %	39,3 %	1,4 %	2,1 %	41,6 %	0,1 %	0,1 %

Figur 19 Antal gravsättningar per år

Andel outnyttjad gravmark

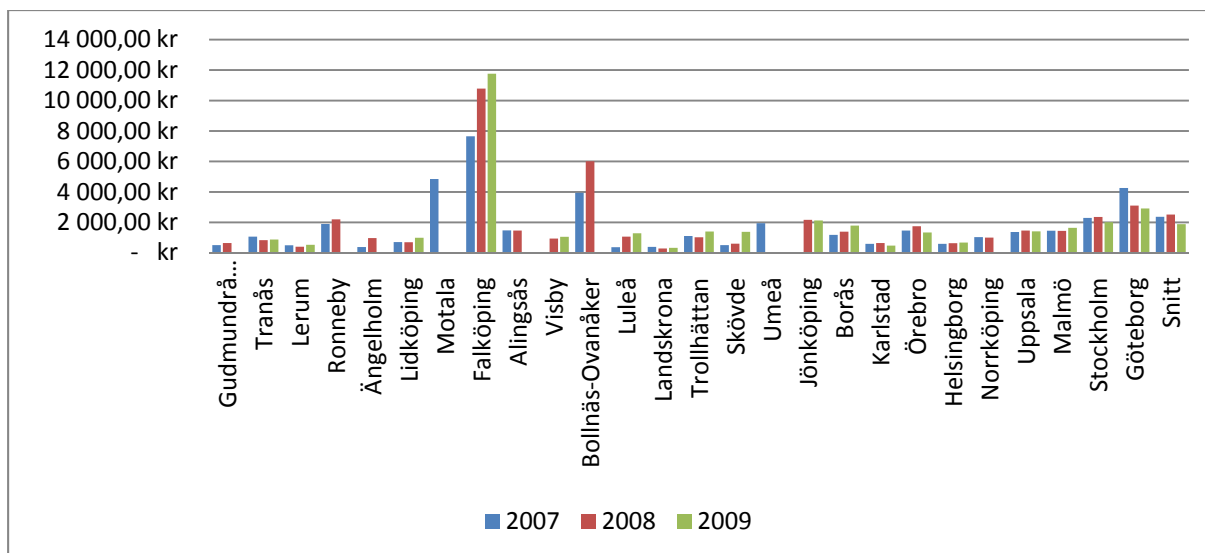
Alla kyrkogårdsförvaltningar behöver en framtida reserv för kommande gravsättningar. Det är en balans mellan att klara framtida behov och undvika att bygga upp reserver som kostar pengar att sköta. I genomsnitt finns tre procent outnyttjad gravmark, men många förvaltningar har inte angett storleken. Ytterligheterna på runt 30 procent får höga omkostnader under lång tid.



Figur 20 Andel outnyttjad gravmark

Kostnad per gravsättning

Det finns en stor variation mellan kostnaden för begravingar hos de olika förvaltningarna. Ett avvikande värde är borttaget. Snittkostnaden verkar trots variationerna ligga på runt 2 000 kronor per begraving. Kostnaden påverkas självklart mycket av vilket gravskick som är det vanligast förekommande inom respektive förvaltning och kyrkogård. För vissa förvaltningar har kostnaden för gravsättningar uppdaterats, men inte antalet gravsättningar.



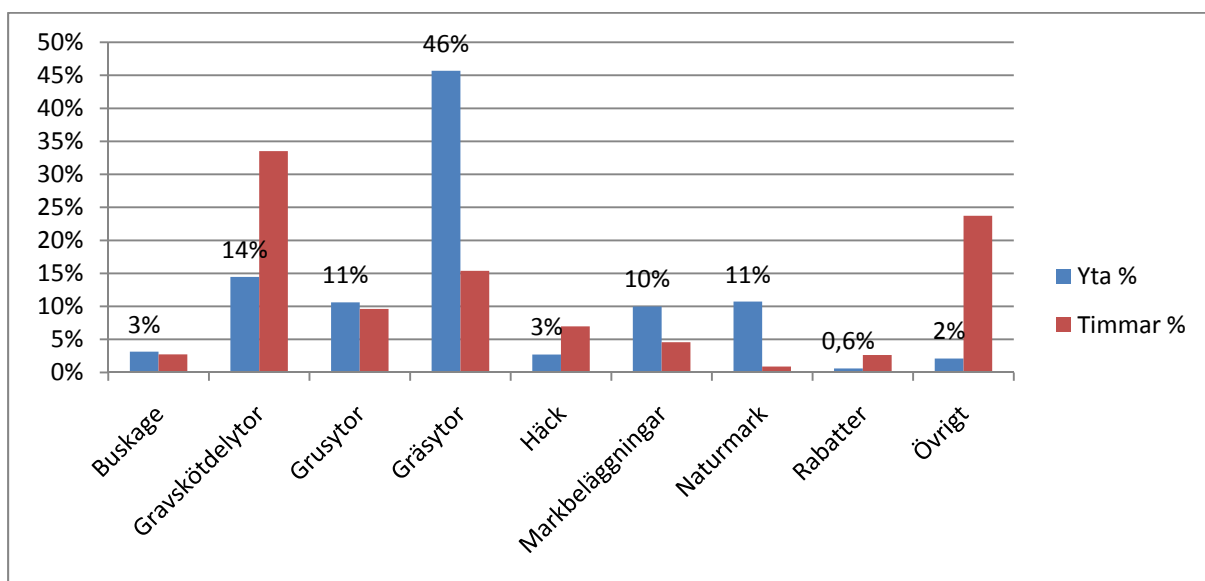
Figur 21 Kostnad per gravsättning

Grunddata för kyrkogårdarna

Det totala antalet kyrkogårdar är 237 och de har en total areal av 4 080 000 kvadratmeter med den sammanlagda arbetstiden som läggs på dessa är 395 000 timmar. Några grunddata för kyrkogårdarna ges i det följande.

Areal per yttyp

Kyrkogårdarna har utifrån Skötselmanualen för kyrkogårdar delat in antalet skötselprodukter i huvudkategorier för att möjliggöra tidsuppföljningen i projektet. Det har t ex inneburit att det bara finns en kategori gräs som innehåller allt från paradgräsmatta till bruksgräsmatta och äng. Detsamma gäller övriga kategorier. I figur 22 visas fördelningen mellan olika yttyper i procent och tillhörande andel av arbetstid för respektive kategori.



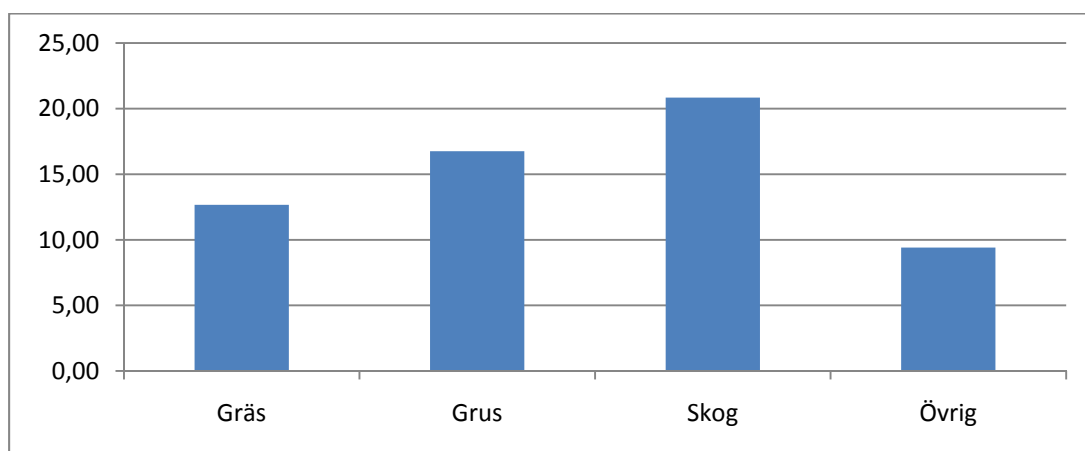
Figur 22 Fördelning av yttyper areal och arbetstid i procent

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 prioritetsordningen för effektiv skötsel. Gravskötelsytor, övrigt samt gräs och grus utgör de arbetsmässigt största posterna enligt figur 22.

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

Andel kyrkogårdar per kategori

I jämförelse mellan olika typer av kyrkogårdar är det vanligt att skilja på gräs-, grus- och skogskyrkogård. 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.

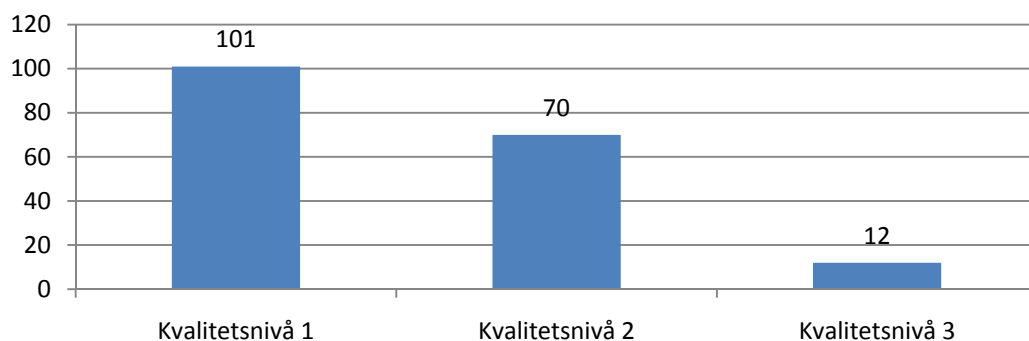


Figur 23 Arbetstimmar per 100 kvm och kyrkogårdstyp, 2008 års värden

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.

Andel kyrkogård per kvalitetsnivå

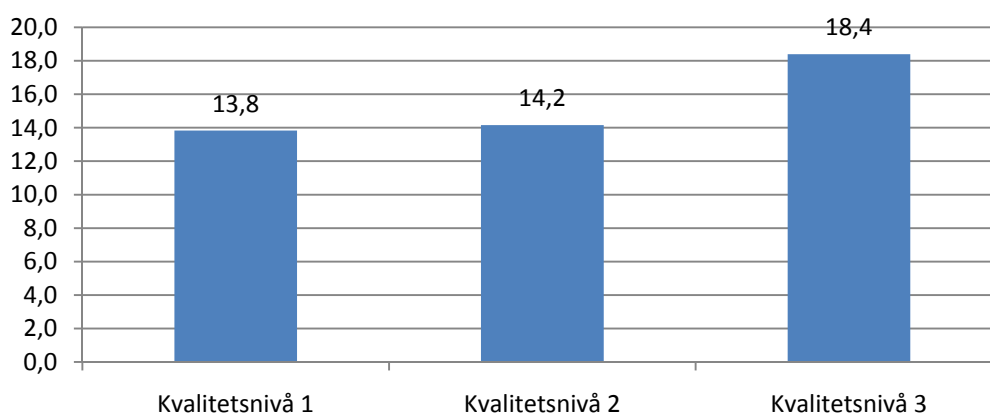
Det diskuteras ofta om hur kvalitetsnivån på olika kyrkogårdar påverkar arbetstimmarna och därmed även kostnaden för olika kyrkogårdar. Det är mycket svårt att klassificera kyrkogårdarna gällande kvalitet och vi har därför låtit de enskilda kyrkogårdsförvaltningarna själva klassificera sina kyrkogårdar. Resultatet av 2008 års klassificering finns angivna i diagrammet nedan. 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 24 Antal kyrkogårdar per kvalitetsnivå

Antal arbetstimmar per kvalitetsnivå

För att se om kvalitetsnivån påverkade antalet arbetstimmar fördelade vi 2008 års tidsuppgifter per kvadratmeter för de olika kvalitetsnivåerna. 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.



Figur 25 Arbetstimmar per kvalitetsnivå

En intressant reflexion är att det förefaller som att upplevelsen av högre kvalitet inte återspeglas i ökad arbetsinsats mellan kategori normal och välskött. Ur effektivitetssynpunkt är det naturligtvis intressant att ställa frågan om hur de normalskötta kyrkogårdarna kan bli välskötta med en väldigt liten ökning av arbetsinsats.

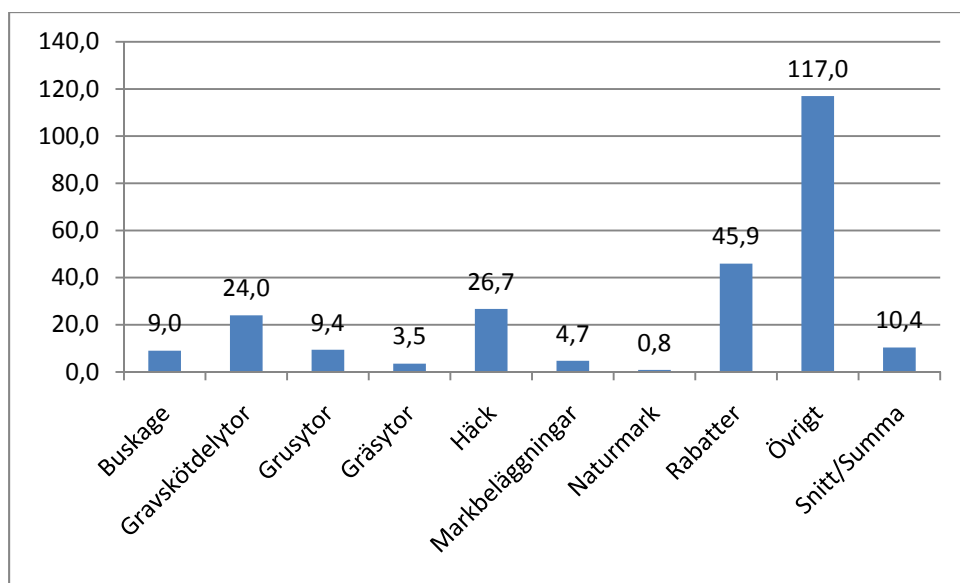
Tidsjämförelser med analys

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.

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 27 får därmed god tillförlitlighet som grund för jämförelse. Buskage innehåller t ex en mix av alla typer av buskage, liksom gräsytor och häckar. En speciell praktisk konsekvens av den

mätning som är gjord för gravskötselytor 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 30 procent gravar med skötselavtal ökar tiden per hundra kvadratmeter med $1/0,3 = 3,33$. Istället för 24 timmar per hundra kvadratmeter blir det då 80 timmar per kvadratmeter gravskötselyta eftersom det bara är en tredjedel av gravskötselytorna som ska skötas. Kategorin övrigt blir hög eftersom den är liten till ytan och innefattar många arbetsmoment. Risker finns, som tidigare nämnts att det är en övrig tid som registreras på Övrigt trots att den hör hemma på andra kategorier.

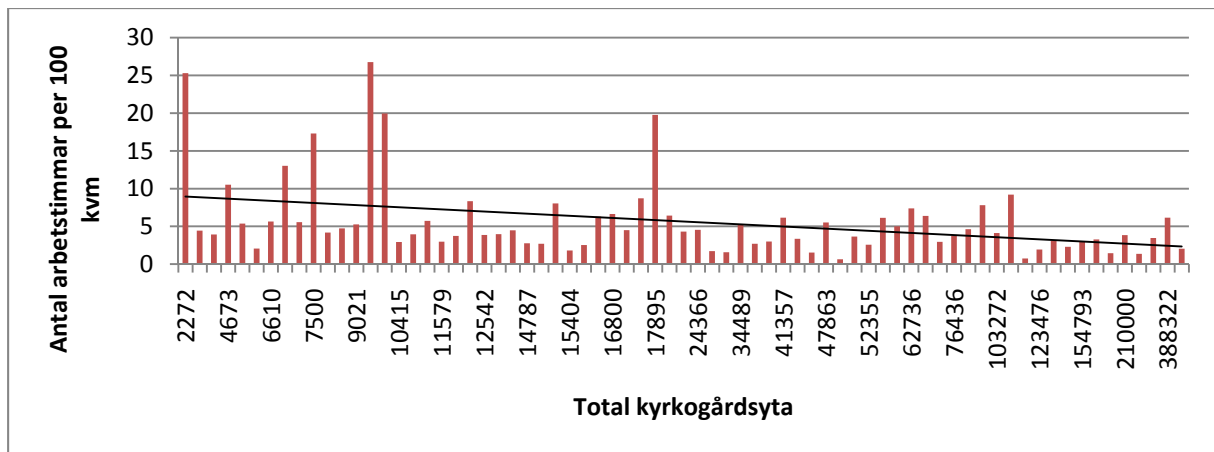


Figur 26 Antal timmar per 100 kvadratmeter

Arbetstid per skötselprodukt och kyrkogårdsstorlek

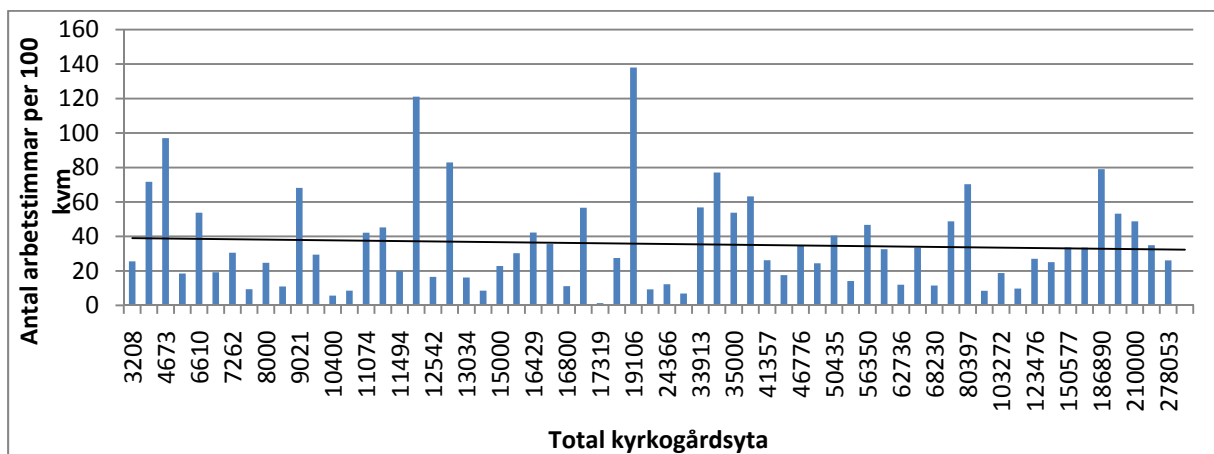
För att analysera variationen inom respektive skötselprodukt har en sammanställning gjorts per kyrkogård och en trend analyserats. Kyrkogårdarna är sorterade efter storlek med de minsta till vänster och med ökning av total kyrkogårdsyta för den enskilda kyrkogården till höger. Trenden (i diagrammen redovisad 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. 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.



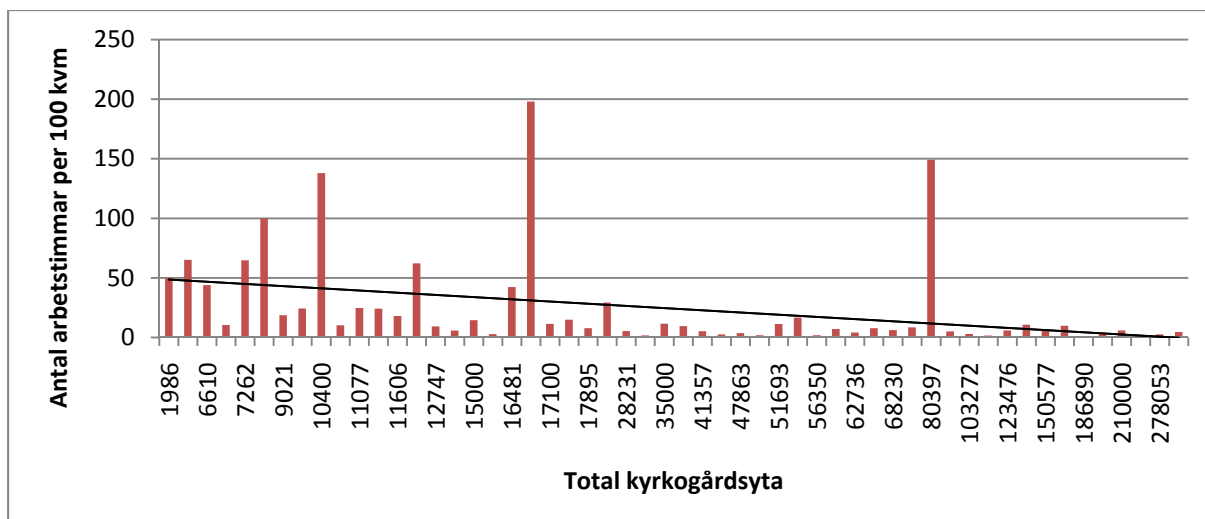
Figur 27 Tid per 100 kvadratmeter gräsytor

När det gäller här är variationen större, även om det finns en trend som visar att tiden per kvadratmeter minskar med ökad kyrkogårdsstorlek. 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 28 Tid per 100 kvadratmeter häck

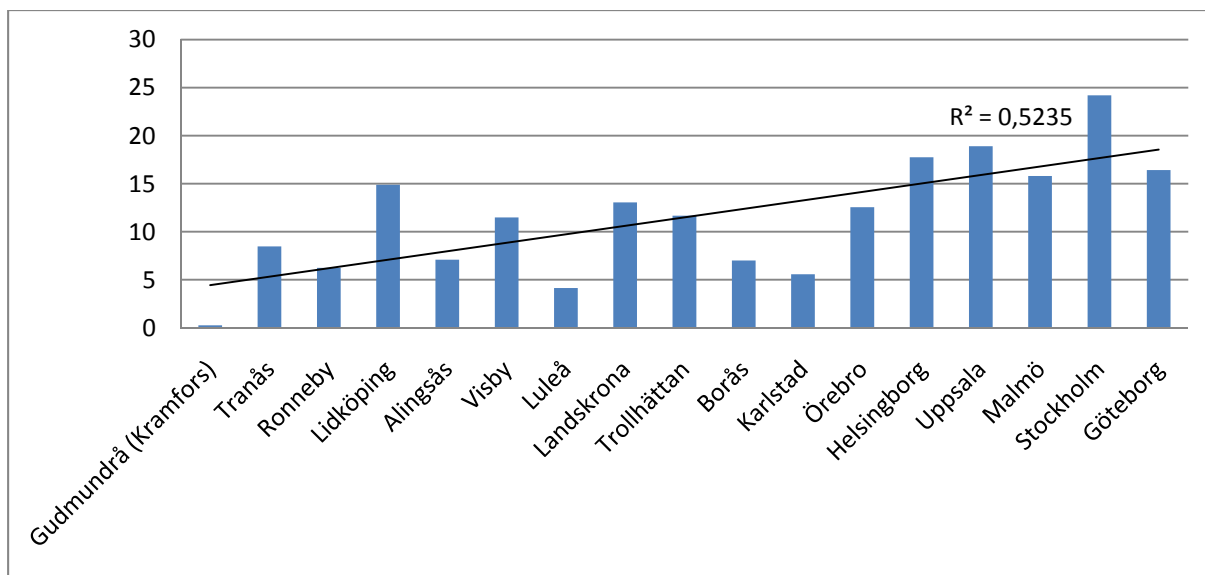
När man tittar på markbeläggningar ligger genomsnittet på 4,7 timmar per kvadratmeter och har samma tre med minskad tid när kyrkogården blir större. Det är färre värden som sticker ut väldigt mycket och man kan se att ett genomsnitt beräknat för kyrkogårdar under 10 000 kvadratmeter skulle bli högre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



Figur 29 Tid per 100 kvadratmeter markbeläggningar

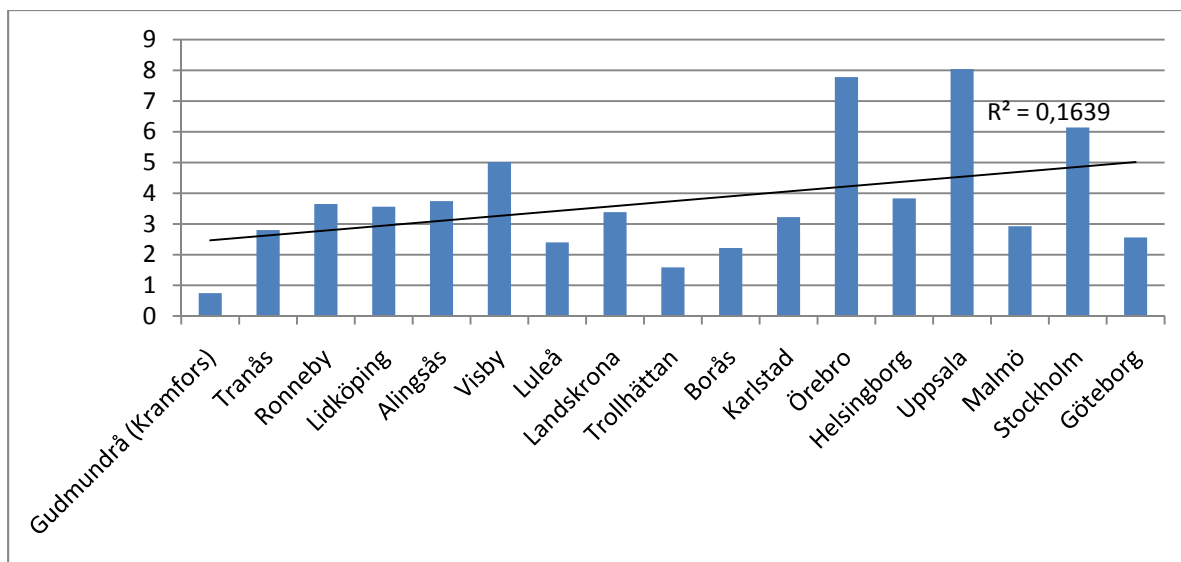
Genomsnittstid per förvaltning

I figur 31 är genomsnittstiderna för varje förvaltning jämförda med varandra. 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 30 Genomsnittstid per förvaltning per 100 kvadratmeter (2009)

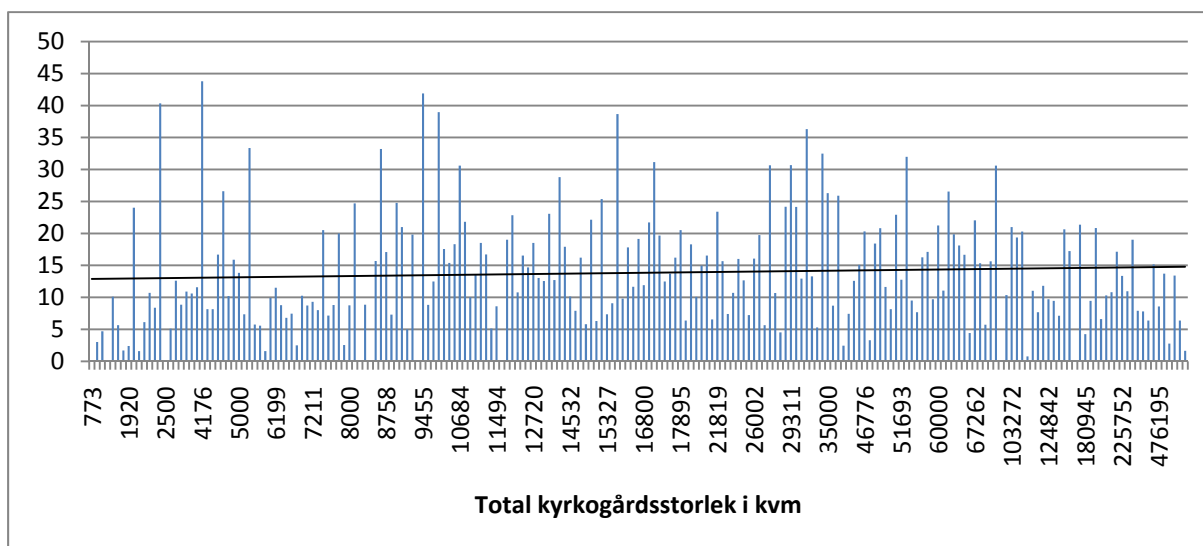
Om man gör motsvarande jämförelse för en kategori som gräs blir det även där en trend mot stigande värde för större förvaltning. Inte lika stark, men med fortsatt variation inom närliggande storlek på förvaltning.



Figur 31 Jämförelse mellan genomsnittstid för gräs inom församlingarna

Analys av totaltid per kvadratmeter relativt kyrkogårdsstorlek

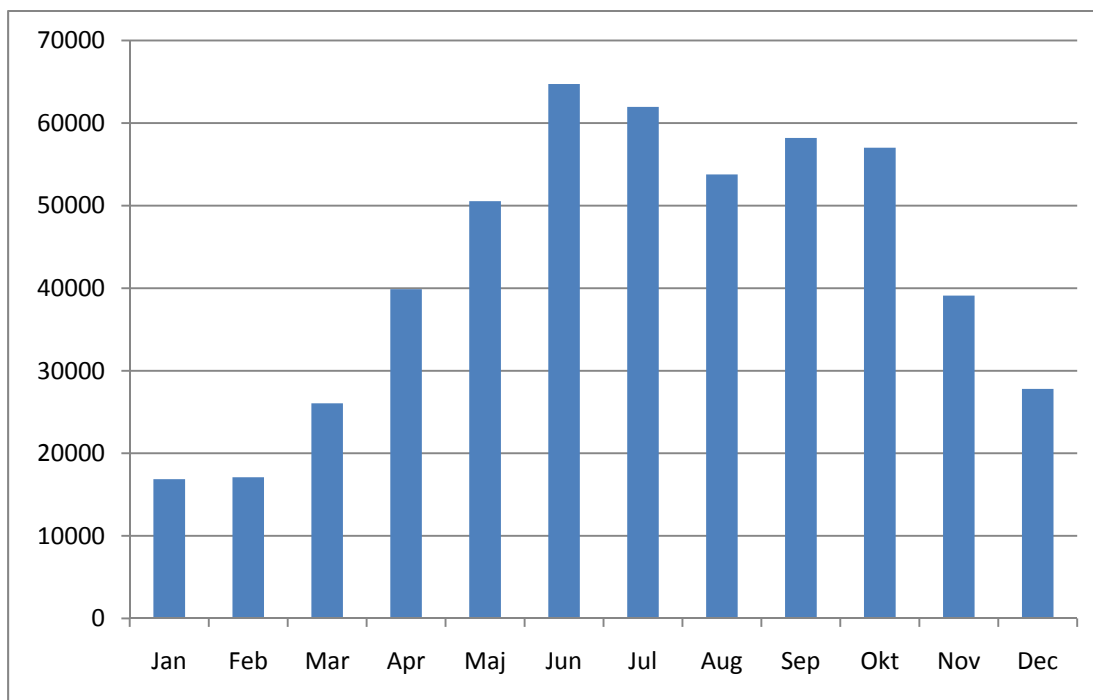
Spridningen är stor när det gäller kyrkogårdarnas genomsnittliga arbetstid per kvadratmeter. En liten ökande trend finns vad gäller ökande tid för större kyrkogårdar. Man kan dock se att om man väljer kyrkogårdar över 100 000 kvadratmeter blir genomsnittstiden lägre, men med en stor variation inom dessa stora kyrkogårdar.



Figur 32 Arbetstid per kyrkogård och 100 kvadratmeter 2010

Analys av tidsvariation över året totalt

En intressant sammanställning är naturligtvis att se arbetsfördelningen över året. 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 33 Antal arbetstimmar per månad för 2010

Tid för gravsättningar

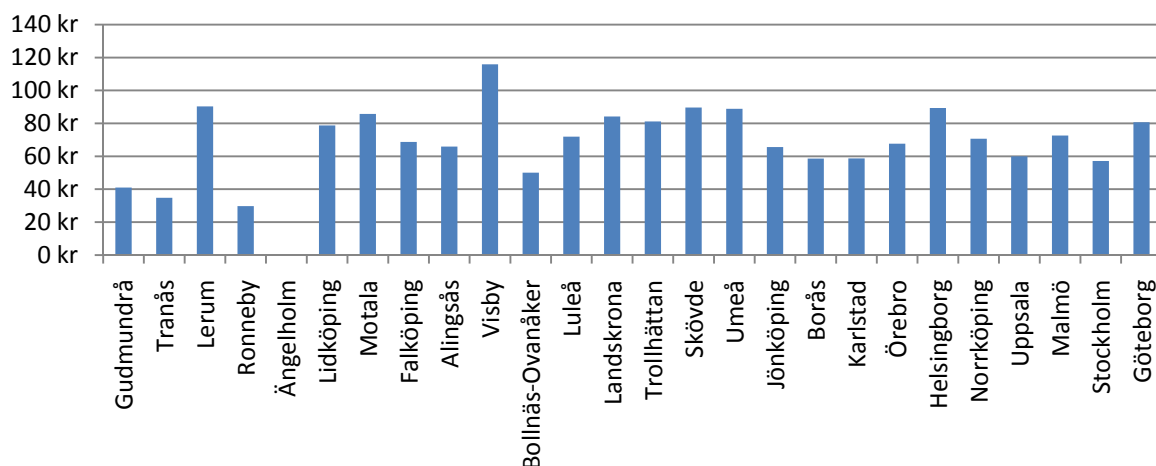
Uppföljning av tid per gravsättning har också gjorts, men redovisning av dessa tider kan ske först till hösten eftersom inrapportering av *antalet* gravsättningar för 2010 inte görs förrän till hösten!

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 t ex sorterats i storleksordning. På detta vis kan vi visa att en del vanliga antaganden inte alls finns eller inte är så tydliga som förväntat.

Samband mellan förvaltningens storlek och kostnaden per kvadratmeter

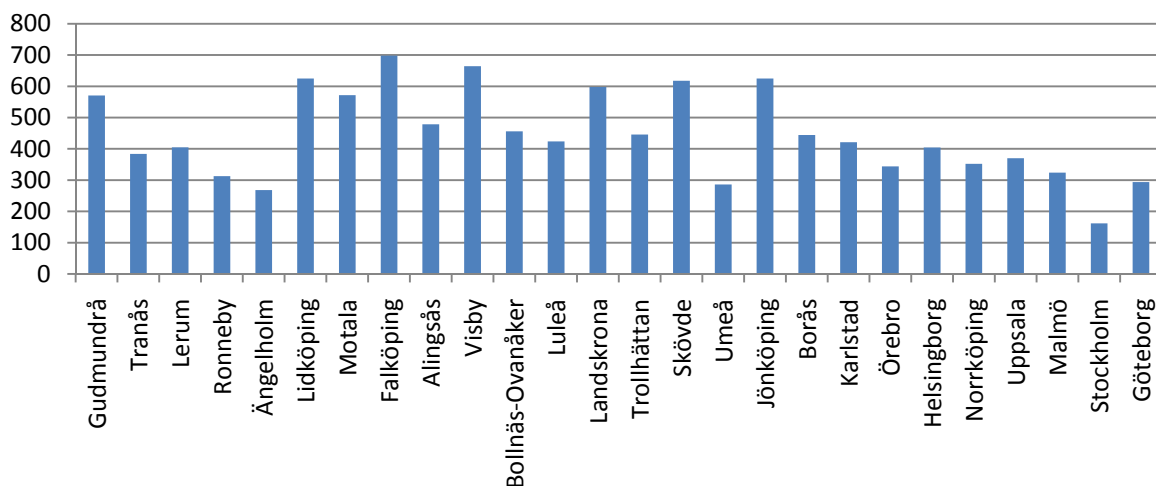
Huruvida totalkostnaden per kvadratmeter beror på storleken på förvaltningen, räknat enligt totalkostnaden, är något som framgår av figur 35. Det går enligt dem inte att utläsa någon tydligt trend gällande detta. Det verkar dock vara så att de mindre förvaltningarna har en något lägre totalkostnad per kvadratmeter än de övriga.



Figur 34 Totalkostnaden per kvadratmeter kyrkogårdsmark

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 36 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.

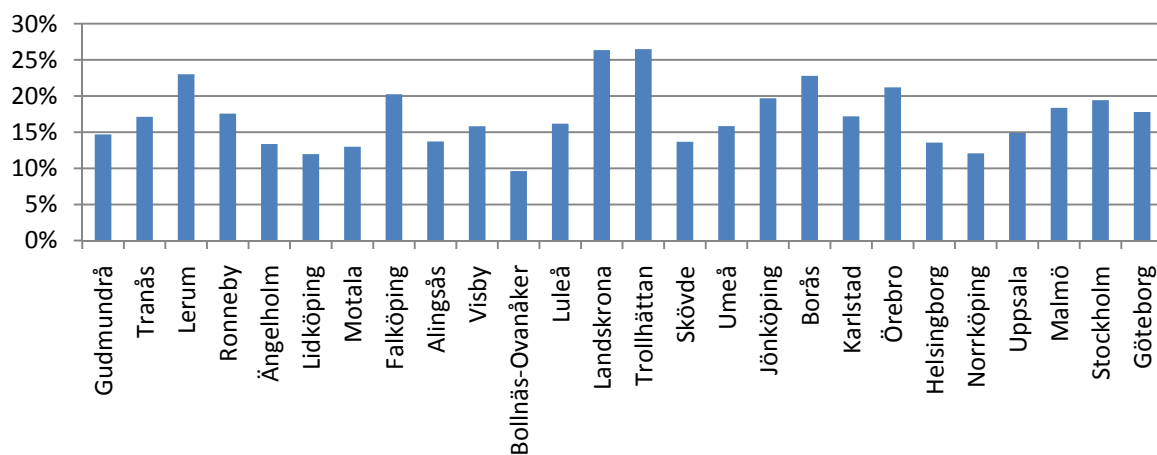


Figur 35 Totalkostnaden per invånare sorterat efter omsättning

Samband mellan förvaltningens storlek och den administrativa kostnaden

Ett vanligt antagande är 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 37 redovisas den procentuella andelen administration av totalkostnaden. Det går inte att hitta någon tendens att kostnaden ökar eller minskar med storleken på

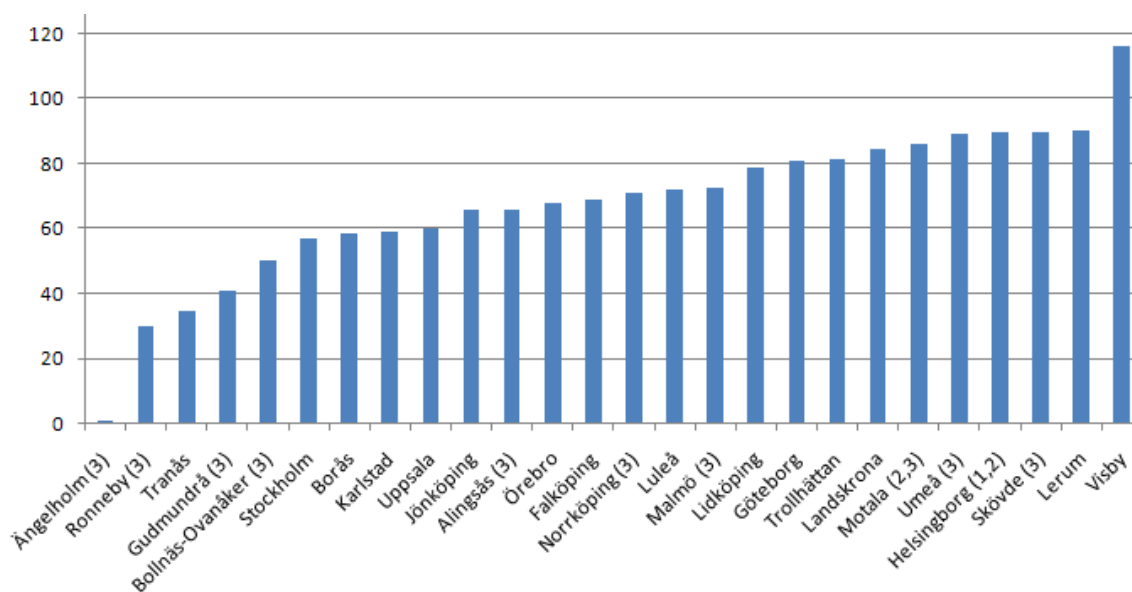
förvaltning utan andelen administrativ kostnad av totalkostnaden verkar oberoende av förvaltningens storlek.



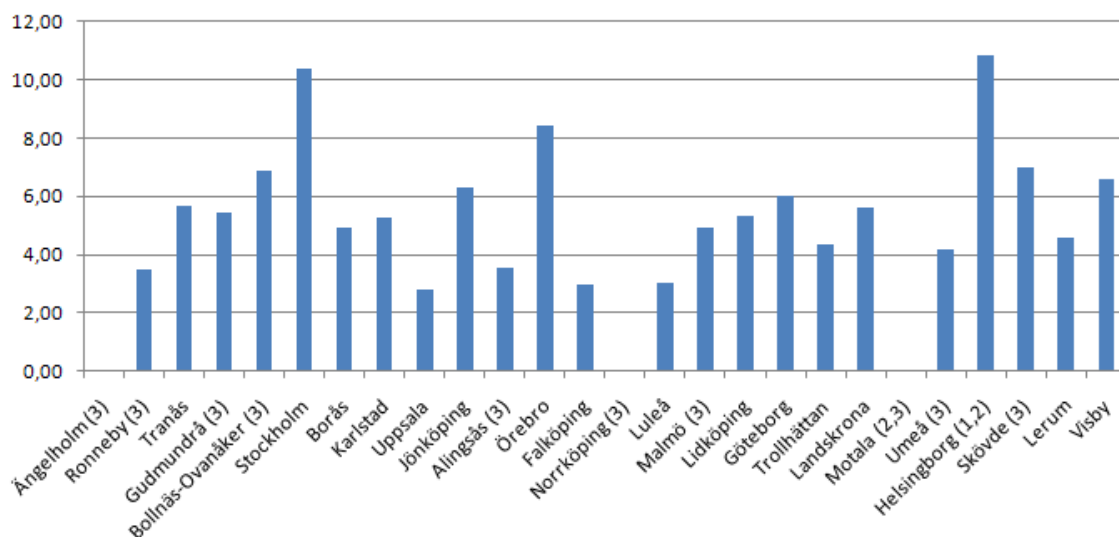
Figur 36 Andelen administrativ kostnad av totalkostnaden för varje förvaltning

Möjligheter till effektivitetsjämförelser

Vi har i projektet sökt efter ett nyckeltal som skulle kunna ge en god bild av hur effektiv en förvaltning är. Den bästa möjligheten vi har tagit fram så här långt är att försöka jämföra gravtätheten med totalkostnaden per kvadratmeter. Figur 37 och 38 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. Enligt figuren skulle således Stockholm utgöra ett exempel på effektiv förvaltning och Umeå vara ett exempel på mindre effektiv förvaltning. I övrigt får figurerna tala för sig själva.



Figur 37 Totalkostnad per kvadratmeter 2009



Figur 38 Gravtäthet i antal gravar per kvadratmeter 2009

Användarmodell

Här kommer en mer detaljerad beskrivning av excel-modellen

En vidareutvecklad webbaserad modell av tillämpningen har byggts upp och denna kommer att ligga tillgänglig för alla för att kunna ta fram uppgifter på kyrkogårds- och förvaltningsnivå.

Sammanställningar kan göras baserat på att man anger arealuppgifter för olika skötselprodukter för enskilda kyrkogårdar. Dessa kan sedan sammanställas för att få en totalbild av genomsnittliga tider och kostnader och ger en bild av hur den enskilda förvaltningen bör ligga enligt genomsnittet. Har man sina kyrkogårdar uppmätta ger webbmodellens sammanställningar något som kan jämföras med en förenklad variant av de beräkningar som Svenska Kyrkans arbetsgivarorganisation gör efter inmätningar.

En vidareutveckling av modellen finns tillgänglig för alla på det fortsatta branschprojektets webbsida: www.nyckeltal.nu

Diskussion och slutsats

Under bearbetning.

Slutsatser

Här finns mycket spännande att göra och den fortsatta analysen kommer efterhand.