

*Om dokumentet: Dette er styrets vedtatte strategi som forutsetter representantskapets vedtak på overordnet nivå.*

*Oppsummerende målformuleringer er merket **ES** og videreføres i forslag til «Mål og retningslinjer 2024 til 2027» for behandling i representantskapet.*

*Strategidokumentet publiseres på hjemmesiden.*

## Strategidokument 2024- 2027

---



### Innhold

<b>1</b>	<b>SELSKAPETS RAMMER</b>	<b>2</b>
<b>1.1</b>	<b>Selskapets formål og virksomhet (Selskapsavtalens § 2)</b>	<b>2</b>
<b>1.2</b>	<b>Kommunenes eierskap</b>	<b>2</b>
<b>1.3</b>	<b>Juridiske handlingsrom og føringer</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>SELSKAPETS STRATEGI OG VISJONER</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Selskapets visjoner</b>	<b>4</b>
<b>2.2</b>	<b>Miljøperspektiv</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>VIRKSOMHETENS TJENESTER I PLANPERIODEN</b>	<b>5</b>
<b>3.1</b>	<b>Levering og salg av tjenester</b>	<b>6</b>
<b>3.2</b>	<b>Personell og samarbeidspartnere</b>	<b>7</b>
<b>3.3</b>	<b>Kremasjonsteknikk og bygg</b>	<b>9</b>

# 1 Selskapets rammer

Strategidokument 2024-2027 for Vestfold Krematorium (VK) er styrets strategi som ligger bak forslag til følgende saker som behandles av representantskapet:

*Mål og retningslinjer 2024 til 2027*  
*Budsjett- og økonomiplan 2024 til 2027*  
*Eventuelle forslag til nye investeringsprosjekter*

I dette dokumentet blir «Vestfold» brukt om kommunene Holmestrand, Horten, Færder, Tønsberg, Larvik og Sandefjord.

## 1.1 Selskapets formål og virksomhet (Selskapsavtalens § 2)

*Selskapets formål er å anlegge, eie og drive et krematorium på vegne av deltakerkommunene.*

*Selskapet kan selge tjenester til kommuner utenfor eierkommunene.*

*Selskapet leverer tjenester knyttet til, og i samsvar med, gravplasslovens bestemmelser om kremasjon og urnegravferd.*

*Selskapet skal finansiere sin drift gjennom innbetalinger fra tjenestekjøperne.*

*Selskapet avgir regnskap etter kommunale regnskapsprinsipper.*

## 1.2 Kommunenes eierskap

Eierkommunenes strategi for eierskap er uttrykt i respektive eierskapsstrategier og i revisjon av disse.

[Tønsberg](#) 2021 – 2024

[Larvik](#) 2021 – 2024

[Sandefjord](#) 2020

[Horten](#) 2023

Fra og med 2019 avholder selskapets ledelse og eierkommunenes ledelse regelmessige møter.

## 1.3 Juridiske handlingsrom og føringer

Vestfold krematorium IKS leverer tjenester knyttet til gravplasslovens *bestemmelser om kremasjon og urnegravferd*.<sup>1</sup>

Kremasjon skal skje med respekt for avdødes religion eller livssyn.<sup>2</sup>

Ved valg av kremasjon blir disse involvert:

### Innbyggeren

Det er den enkelte innbygger, med ansvar for en gravferd, som kan be om å få avdøde kremert i det krematoriet vedkommende måtte ønske.<sup>3</sup>

Kisten skal leveres til kremasjon senest 10 virkedager etter dødsfallet.

---

<sup>1</sup> Formålsparagrafens § 2, tredje ledd.

<sup>2</sup> Gravplassloven § 1, første ledd

<sup>3</sup> [Gravplassloven § 10](#)

Kremasjon er et privat anliggende. Det er ingen individuell rett i dag til å bli kremert. Hvis det ikke velges askespredning i naturen, har man rett til å få gravlagt den avdøde i en grav; enten i urnegrav eller kistegrav på gravplassen i kommunen.

Når urnen er klar for gravlegging, vil krematoriet sørge for at urnen blir levert til den gravplassmyndigheten der urnen skal gravlegges. Urnen kan også utleveres til den som sørger for gravferden som selv bringer den til gravplassen.

Gravlegging av urne må skje før det har gått seks måneder etter dødsfallet.

## Krematorium

Et godkjent krematorium må følge gravplasslovgivningens bestemmelser om krematorium.

Gravplassloven gir ingen føringer på hvem som kan eie eller drive et krematorium. Å drifte et krematorium er ikke en lovpålagt oppgave, hverken for kommune, gravplassmyndighet eller andre.

I et krematorium skal det bare kremeres lik etter mennesker. Der forholdene ligger til rette for det, bør de etterlatte gis anledning til å være til stede under selve kremasjonen.<sup>4</sup>

## Gravplassmyndighet

Gravplassmyndigheten har vanligvis blitt lagt til kirkelig fellesråd i kommunene. I Sandefjord ligger den hos kommunen selv. Etter søknad fra kommunen kan statsforvalteren fastsette at ansvaret som lokal gravplassmyndighet skal ligge til kommunen. Statsforvalteren kan overføre gravplassmyndigheten til kommunen.

Gravplassmyndigheten kan fravike fristene for kremasjon og gravlegging.

Gravplassmyndigheten forvalter gravplassene og gir tillatelse til åpning av grav for urnenedsettelse.

## Kommunen

Kommunen kan kreve avgift for kremasjon av sine innbyggere.

Dersom etterlatte ikke blir enige om hvem som skal ta ansvar for gravleggingen avgjør kommunen dette. Avgjørelsen kan ikke påklages.

Dersom ingen tar ansvar for gravferd, skal kommunen hvor avdøde hadde bopel ved dødsfallet, ta dette ansvaret.

Kommunens myndighet og ansvar etter lov og forskrift kan ikke delegeres til gravplassmyndigheten.

## Overordnet myndighet

Barne- og familiedepartementet er nærmeste godkjenningmyndighet for krematorium. Dette skiller seg fra gravplasser, der statsforvalteren er godkjenningmyndighet og klageorgan.

## Miljølovgivning

Det er statsforvalterens miljøvernavdeling som er regional myndighet overfor krematoriene med tanke på utslipp av miljøgifter og internkontrollsystem.<sup>5</sup>

Utslipp fra en krematorieovn er regulert av Forurensningsforskriftens kapittel 10. Denne skiller mellom to typer krematorier. De største krematoriene med mer enn 200 kremasjoner i året er pålagt filter for å få bort miljøfarlig utslipp som kvikksølv (Hg) og støv. Krematoriene kontrolleres også årlig for å sikre at det

---

<sup>4</sup> [Gravplassforskriften kapittel V](#)

<sup>5</sup> [Forurensningsforskriften §10-11](#)

er kontroll på drift og forbrenningsmessige forhold. De små krematoriene, med færre enn 200 kremasjoner, er ikke pålagt å ha filter.

I tillegg til dette legger sentrale føringer stor vekt på å, ikke bare redusere utslipp av miljøgifter, men også på et krematoriums CO<sub>2</sub> – bidrag. Det gjelder bl.a. bruk av fornybar energi, energigjenvinning, transportbelastning, materialvalg i bygg osv.

## Åpenhet

Selskapet er omfattet av Offentlighetsloven<sup>6</sup> og tilstreber å utøve mest mulig åpenhet. I henhold til IKS-loven § 8 a.<sup>7</sup> er representantskapets møter åpne for publikum. For å oppfylle eiernes prinsipper om mest mulig åpenhet, avholdes også styremøtene som åpne møter. Saksdokumenter blir publisert på hjemmesiden.

## 2 Selskapets strategi og visjoner

Selskapets strategi i planperioden vil bli beskrevet i følgende avsnitt:

- Levering og salg av tjenester.
- Personell og samarbeidspartnere
- Krematorieteknikk og bygg

### 2.1 Selskapets visjoner

Selskapet har i sin historie, både i planfasen og i driftsfasen, hatt noen underliggende verdier og visjoner i sin virksomhet:

- Vestfold krematorium vil legge til rette for en økning av kremasjonsandelen.
- Vestfold krematorium vil legge til rette for en sorgprosess som gjenspeiler menneskeverdet og imøtekomme identitetsbehovet fra ulike religioner og menneskesyn.
- Vestfold krematorium vil bidra til at kremasjon kan være en miljøvennlig gravferdsform.

### 2.2 Miljøperspektiv

Selskapet skal arbeide for en kontinuerlig reduksjon av miljøbelastningen. Det er foreløpig lite dokumentasjon på hva som gir minst miljøbelastning av kistegravlegging eller kremasjon. I Vestfold med korte kjøreavstander, og med et krematorium som har filterrensning, antar vi imidlertid at kremasjon er mer miljøvennlig.

Representantskapet vedtok i *Mål og retningslinjer 2020-23* at virksomheten skal:

- Bidra til null utslipp av prioriterte miljøgifter.
- Redusere CO<sub>2</sub>-fotavtrykk ved
  - å effektivisere forbrenningsteknikken og vurdere anskaffelse av mer miljøvennlig teknologi.
  - å vurdere å fase ut fossilt støttebrensel

Det er i 3.3. *Kremasjonsteknikk* beskrevet hva som er utført og hva som gjenstår for langt på vei å oppnå disse målene. Det ble i representantskapet i 2022 vedtatt å gå fra fossilt brennstoff (gass) til fornybar energi (elektrisk), dvs erstatte eksisterende ovner med en ny elektrisk. Den nye ovnen er planlagt operativ i slutten av andre kvartal 2024.

---

<sup>6</sup> Offentleglova

<sup>7</sup> Lov om interkommunale selskaper (IKS-loven) § 8a.

## FNs bærekraftsmål

Klima og bærekraftarbeid er viktig for VK, og vi har derfor plukket ut de av FNs bærekraftsmål vi kan relatere oss til og jobbe for, blant annet gjennom prosjektene nevnt i avsnittet om kremasjonsteknikk og bygg.



### 7 Ren energi for alle

Å bytte ut fossilt støttebrensel til krematorieovnen med fornybar energi vil redusere CO<sub>2</sub> utslippene.

Å installere solcellepanel på taket vil redusere behovet for elkraft.



### 11 Bærekraftige byer og lokalsamfunn

Å installere en teknikk med lang livsløpsstandard og med høy kapasitet bidrar til en robust og bærekraftig region med tanke på kremasjonskapasitet.



### 12 Ansvarlig forbruk og produksjon

Å installere teknikk som gjenbraker overskuddsenergien fra kremasjon vil redusere behov for annen energi til oppvarming av bygg.  
En økning i antall kremasjoner vil redusere behovet for areal til kistegravplasser.  
Det planlegges trimming av varmegjenvinningsanlegget i forlengelse av anskaffelsen av ny ovn.

Ovn med høy kapasitet bidrar til en mulig økning i antall kremasjoner som igjen vil redusere energiforbruket per kremasjon.



### 13 Stoppe klimaendringene

Vi filtrerer bort miljøgifter fra røyken under kremasjon, og dette reduserer miljøødeleggelsene.

## 3 Virksomhetens tjenester i planperioden

VK vil ivareta både eiernes prinsipper for eierstyring, og gravplasslovens faneparagraf om at gravlegging skal skje med *respekt for avdødes religion eller livssyn*. VK vil derfor legge til rette for en fleksibilitet innenfor gravferdsriten ved valg av kremasjon, som kan møte ulike individuelle, kulturelle og religiøse behov.

Den avdøde skal behandles med største respekt og verdighet.

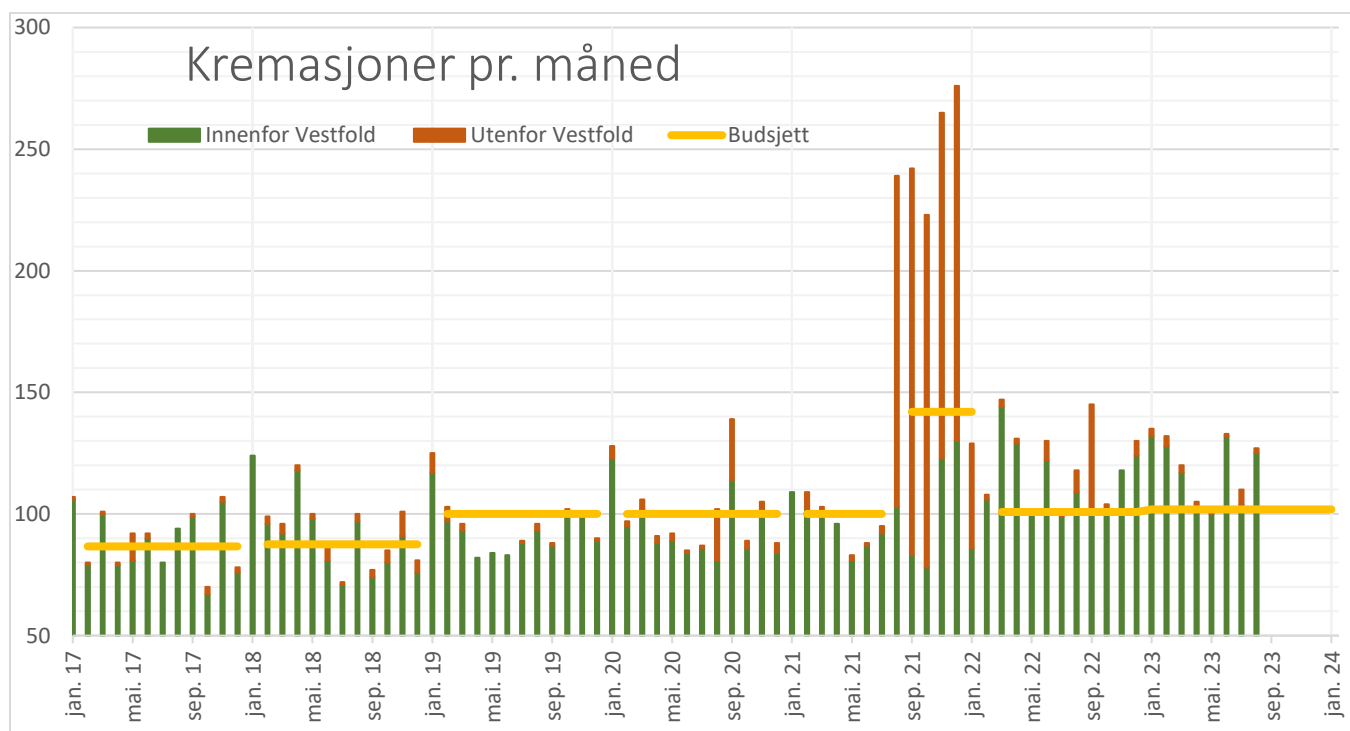
Dette vil oppnås på følgende måter:

### 3.1 Levering og salg av tjenester

#### Kremasjonstjenester

Det er et mål at kremasjon skal bli sett på som den naturlige gravferdsform for en enda større del av befolkningen, slik at kremasjonsandelen kan øke.

Nedenfor vises en oversikt over antall kremasjoner utført på Vestfold krematorium i perioden 2017 - 2023:



Figur 1 Endring i antall kremasjoner pr måned fra 2017 til 2023

Det ble estimert med 1220 kremasjoner i 2023. Per 1/9-2023 ser prognosen for Vestfold i 2023 ut til å havne på ca. 1420. Økningen i 2023 i forhold til estimat antas å ha sammenheng med overdødelighet i etterkant av koronaepidemien.

På grunn av usikkerhet knyttet til dødeligheten i samfunnet ble det i forrige planperiode ikke lagt inn en større økning enn at antall kremasjoner fulgte forventet antall døde (SSB) med 56 % kremasjoner.

SSB's siste befolkningsframskriving (hovedalternativet) fra 2022 anslår for Vestfold 2044 (korrigert for Holmestrand) døde i snitt i perioden 2024-2027. I vår prognose forutsettes 2014 døde i Vestfold i 2024.

De siste årene har vist at faktisk antall kremasjoner har vært høyere enn beregnet. Ett snitt av antall kremasjoner de fire siste årene fulgt av forventet antall døde (SSB) gir et forventet kremasjonstall som vist i tabellen under.

	2020	2021	2022	2023 <sup>8</sup>	2024	2025	2026	2027
<b>Antall kremasjoner</b>	1169	1343	1364	1420	1325	1340	1355	1370

<sup>8</sup> Tallene for årene 20-23 er antall kremasjoner de siste 12 mnd. pr 31/8.



Vi forventer at en endring i befolkningens holdninger til kremasjon vil ha en sterkere innvirkning på antall kremasjoner, enn en eventuell økning i antall døde. Når den eldste generasjonen blir borte, er det sannsynlig at vi vil se en økning i andelen kremasjoner. Denne generasjonen har historisk sett en sterkere tradisjon for kistebegravelse, spesielt på landet. Økende antall navnedede minnelunder bidrar også til at kremasjonsprosenten øker.

VK vil fortsette å tilegne seg mer kunnskap om hvilke faktorer som påvirker befolkningens holdning til kremasjon. Vi antar likevel at *åpenhet, fleksibilitet, miljøeffekt og kostnader* kan påvirke kremasjonsandelen. Utvidelsen av krematoriet med et nytt seremonibygget har bidratt til en god logistikk for de ansatte og en bedre opplevelse for de etterlatte som skal hente urne. Dette kan bidra til å øke kremasjonsandelen. Ny elektrisk ovn vil også bidra til dette når den kommer i drift.

### Levering av øvrige tjenester

Andre tjenester knyttet til urnegravferd er bruk av seremonirom, observasjonsrom samt tilrettelegging for delaktighet i urnetransport. Seremonirom benyttes også til minnesamvær. I tillegg nevnes informasjonsvirksomhet og undervisning av skole- og studentklasser.

Utdrag fra egen statistikk viser:

	2014	2021	2022	Første halvår 2023
Bruk av seremonirom på VK	12	49	62	39
Etterlatte henter urnen selv på VK	98	215	232	115

Antall aktiviteter med etterlatte i forbindelse med dødsfall, enten det er seremoni eller urnegravferd, har økt siden oppstart og forventes å øke ytterligere i planperioden.

VK fortsetter samarbeidet med Fagskolen i Vestfold og Telemark om undervisningsopplegg innen helsefag.

VK har som mål å bidra mer i prosesser som kan stimulere til bredere forståelse av kremasjon som gravferdsform, og la andre aktører i bransjen kunne gjøre seg nytte av VKs kompetanse. Vi vil fortsatt levere rådgivningstjenester til andre virksomheter innenfor kremasjonsfeltet.

Vestfold krematorium skal:

- ☞ Drives profesjonelt og verdig, og tilpasse seg endringer i samfunnet og etterlattes behov.
- ☞ Formidle kunnskap om de mange veivalg man har ved valg av kremasjon
- ☞ Bidra til å minimere miljøbelastningen ved valg av kremasjon, slik at kremasjon oppfattes som et samfunnsmessig bedre valg enn kistegravlegging.
- ☞ Holde prisnivået for kremasjon så lavt som mulig.
- ☞ Økonomiforvaltningen skal holdes på et nivå som ivaretar verdighet og respekt.
- ☞ Være en pådriver i samfunnet for å videreutvikle kremasjon som en del av riten.
- ☞ Tilby sin kompetanse vedrørende kremasjon/ urnegravferd til andre aktører.

## 3.2 Personell og samarbeidspartnere

En forutsetning for å drifte VK i samsvar med formål, bestemmelser og verdier, er å ha god personalforvaltning og gode relasjoner til eksterne samarbeidspartnere.

## Personell

Personalet er den viktigste ressursen. Ansattes arbeidsforhold, kompetanse og arbeidsmiljø settes derfor i første rekke, særlig på bakgrunn av virksomhetens egenart.

### HMS

VK jobber kontinuerlig med gode og aktive HMS-rutiner. Dette er ivaretatt i HMS-instruks og beredskapsplan, som evalueres årlig.

Det understrekes nødvendigheten av at selskapets verdier forankres hos ansatte og videreutvikles gjennom medvirkning i selskapets virksomhet og verdiformidling.

Det er en styrke for arbeidsmiljøet at ansatte opplever at de gjør en meningsfull og nyttig jobb, både for og i møte med sine medmennesker. Det er særlig i møte med de ansatte at etterlatte og innbyggere blir presentert selskapets verdier. De ansatte skal møte alle med respekt og verdighet. Krematoriet har en åpen arkitektur, og et av arbeidsmålene er at alt som foregår skal kunne bli observert av mennesker i sorg.

### Bemanningsnivå

Selskapet har per 01.09.2023 3,7 årsverk. Det benyttes i perioder innleid vikar.

Antall kremasjoner har økt fra 1019 i 2011 til over 1300 i 2022. Som nevnt tidligere er det på grunn av usikkerhet i samfunnsutviklingen vanskelig å si noe sikkert om hvor stor økning i planperioden vil bli, men det er uansett ikke forventet en nedgang. I tillegg viser tallene over at øvrige møtepunkter med etterlatte og publikum i forbindelse med riten har økt. De dagene det er seremoni, observasjon eller minnesamvær kreves det mer bemanning enn det gjorde ved oppstarten.

Rådgiver er fortsatt innvilget 70% permisjon. Hovedfokus på VK i nær fremtid vil være intern kompetanseoverføring og utskifting av gamle ovner med en ny elektrisk. Det vurderes fortløpende om det er behov for ytterligere kompetanse når det gjelder teknisk side av driften.

Det er særlig to kompetanseområder det er viktig for virksomheten å inneha i framtiden:

- Den (miljø)tekniske utviklingen av ovn, styringssystem og filter fordrer god teknisk kompetanse.
- En stadig større forventning til fleksibilitet i riten, fordrer god kompetanse innenfor samfunnsfaglige områder.

## Samarbeidspartnere

Virksomheten skal lytte til de aktører vi står i relasjon til, og gi god informasjon om VKs muligheter og tilbud.

VK vil bidra til et godt samarbeidsklima med eiere, eksterne aktører og samarbeids-partnere; gravferdsbyrå, gravplassmyndighet og ulike tros- og livssynssamfunn.

### Eierkommuner

Virksomheten skal drives i henhold til eiernes forventninger formulert i Eiermeldingene. Selskapets ledelse inviterer til møte med de fire eierne hvert år for å avklare forventninger mellom eiere og virksomhet.

Per nå foreligger det ingen planer fra eiernes side om utvidelse av eierskap, men det er vedtatt en felles strategi for eventuell utvidelse av eierskap dersom det er noen som viser interesse.

For å bidra til virksomhetens målsettinger vil vi ha følgende møtepunkter:

- Årlig møte med gravplassmyndighetene når det gjelder rutiner og gravlegging av urner



- Årlig møte med gravferdsbyråene for å drøfte rutiner.
- Søke møtepunkter for å komme i dialog med «minoritetsgrupper» som det vil være naturlig å ha dialog med om kremasjon som gravferdsform.

Vestfold krematorium skal:

☞ være en profesjonell arbeidsgiver slik at arbeidsforhold, kompetanse og arbeidsmiljø ivaretas på en god måte.

☞ bidra til at de fire eierne opplever et reelt eierskap til virksomheten.

☞ bidra til at våre samarbeidspartnere opplever at virksomheten bidrar til god dialog, at den drives profesjonelt og verdig, og evner å tilpasse seg endringer i samfunnet.

### 3.3 Kremasjonsteknikk og bygg

De bygningsmessige og krematorietekniske verdiene skal forvaltes slik at vi sikrer god holdbarhet, minimal slitasje og lave vedlikeholdskostnader.

#### Kremasjonsteknikk

For å nå målene beskrevet i 2.2. *Miljøperspektiv* ble Sweco i 2020 engasjert til å utarbeide en mulighetsstudie for reduksjon av energibehov og miljøbelastning, som konkluderte med å anbefale at man erstatter en av de eksisterende ovnene med en ny elektrisk ovn. Den andre av ovnene kan beholdes som reserve ved driftsavbrudd og vedlikehold.

For å utrede kostnadsbildet ytterligere, videreførte Sweco i 2021 mulighetsstudien, og redegjorde både for ny teknologi og eventuelt nødvendige ombygginger. Redegjørelsen skulle vurdere en forenklet versjon, og kost-nytte forhold, der én ovn ble reserveovn, mens den andre ble fornyet/renovert. Rapporten viste at Elektrisk og Bio-brensel var de alternativene som kom best ut.

Vestfold Krematorium IKS (VK) sendte i 2022 ut forespørsel på ny miljøvennlig krematorieovn ihht gjeldende regler for offentlige anskaffelser. VK mottok 3 tilbud, og det ble til slutt alternativet elektrisk kremasjonsovn som vant.

I forlengelse av anskaffelsesprosessen ble det vurdert at det var mer hensiktsmessig å erstatte begge de gamle ovnene med en ny med samme kapasitet som dagens to ovner. Den nye kan i perioder med høyere dødsfall ta flere kister.

Prosjektet starter høsten 2023, og ny ovn vil være operativ fra slutten av andre kvartal 2024. Det vil deretter utføres en evaluering av blant annet energiforbruk opp mot forventet gevinst og CO<sub>2</sub> avtrykk.

#### Solceller

Et enkelt mulighetsstudium for å installere solcellepanel på VK ble fremlagt for styret i 2022 som en del av miljøatsingen og stigende strømpriser. Mulighetsstudiet ble først spisset for å sammenligne bakkemontert med takmontert solcellepanel, mhp arealbruk og energiforbruk. Deretter ble takmontert anlegg utredet videre. Prosjektet ble satt på hold da installasjon av ny elektrisk ovn ikke lot seg forene med paneler på taket.

Etter at konkuransen på evaluering av energibruk etter installasjon av ny elektrisk ovn er gjennomført vil solceller bli vurdert på nytt.

Vestfold krematorium skal med tanke på krematorieteknikk

☞ Sikre at utstyret har

- høy grad av driftssikkerhet.
- gir godt og verdig arbeidsmiljø med tanke på støv, støy, varme og lukt.

☞ Bidra til null utslipp av prioriterte miljøgifter, ved bedre overvåkning av filteret.

☞ Redusere CO<sub>2</sub>-fotavtrykk ved

- å fortsatt effektivisere forbrenningsteknikken
- å investere i mer miljøvennlige teknologi

## Bygg

Vestfold krematorium ble bygget med materialer og byggemåte som har en lang livsløpsyklus. Vi vil opprettholde gode kontrollrutiner, og stadig videreutvikle og forbedre våre forvaltnings- drifts- og vedlikeholdsprogram.

VK var på mange måter et «foregangskrematorium», særlig med tanke på arkitektur og byggemåte, både i norsk og europeisk sammenheng.

Det er viktig at hverken driften, eller eventuelle endringer på anlegget, på noen måte forringer de kvaliteter bygget har.

Tilbygget har ikke blitt presentert for publikum, men det planlegges en åpning/ presentasjon når den nye ovnen er operativ.

Vestfold krematorium skal med tanke på bygg og eiendom

☞ Forvalte det slik at de arkitektoniske kvaliteter opprettholdes og at livsløpskostnadene holdes lave.

☞ Sikre at byggets nye funksjoner gjøres tilgjengelig for besøkende og etterlatte f.eks. i forbindelse med urnehenting, urneseremoni og andre aktiviteter