


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

Oppsummerende målformuleringer er merket  og videreføres i forslag til «Mål og retningslinjer 2025 til 2028» for behandling i representantskapet.

Strategidokumentet publiseres på hjemmesiden.

Strategidokument 2025- 2028



Fotograf Nils Petter Dale

Innhold

1	SELSKAPETS RAMMER	2
1.1	Selskapets formål og virksomhet (Selskapsavtalens § 2)	2
1.2	Kommunenes eierskap	2
1.3	Juridiske handlingsrom og føringer	3
2	SELSKAPETS STRATEGI OG VISJONER	4
2.1	Selskapets visjoner	4
2.2	Miljøperspektiv	5
3	VIRKSOMHETENS TJENESTER I PLANPERIODEN	6
3.1	Levering og salg av tjenester	6
3.2	Personell og samarbeidspartnere	8
3.3	Kremasjonsteknikk og bygg	10

1 Selskapets rammer

Strategidokument 2025-2028 for Vestfold Krematorium (VK) er styrets strategi som ligger bak forslag til følgende saker som behandles av representantskapet:

Mål og retningslinjer 2025 til 2028
Budsjett- og økonomiplan 2025 til 2028
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](#) 2024 – 2027

[Larvik](#) 2021 – 2024

[Sandefjord](#) 2024 - 2027

[Horten](#) 2023

1.3 Juridiske handlingsrom og føringer

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

Kremasjon skal skje med respekt for avdødes religion eller livssyn.²

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.³

Kisten skal leveres til kremasjon senest 10 virkedager etter dødsfallet.

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.⁴

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.

¹ Formålsparagrafens § 2, tredje ledd.

² Gravplassloven § 1, første ledd

³ [Gravplassloven § 10](#)

⁴ [Gravplassforskriften kapittel V](#)

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 godkjenningsmyndighet for krematorium. Dette skiller seg fra gravplasser, der statsforvalteren er godkjenningsmyndighet og klageorgan.

Miljølovgivning

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

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 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 CO₂ – bidrag. Det gjelder bl.a. bruk av fornybar energi, energigjenvinning, transportbelastning, materialvalg i bygg osv.

Åpenhet

Selskapet er omfattet av Offentlighetsloven⁶ og tilstreber å utøve mest mulig åpenhet. I henhold til IKS-loven § 8 a.⁷ 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 antall kremasjoner.
- 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.

⁵ [Forurensningsforskriften §10-11](#)

⁶ Offentleglova

⁷ Lov om interkommunale selskaper (IKS-loven) § 8a.

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 CO₂-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 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 elektriske ovnen har vært operativ siden 10. juli 2024.

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.

FNs bærekraftsmål	VKs delmål	Måloppnåelse frem mot 2028
 <p>7 REN ENERGI TIL ALLE</p>	<p>Å bytte ut fossilt støttebrensel til krematorieovnen med fornybar energi vil redusere CO₂ utslippene.</p> <p>Å installere solcellepanel på taket vil redusere behovet for elkraft.</p>	<p>Ny elektrisk ovn installert i 2024. Oppdatert CO₂ regnskap vil utarbeides etter innkjøring av den nye ovnen.</p> <p>Vurdere behovet for elkraft mot effekten av solcellepanel og eventuelt installere solcellepanel.</p>
 <p>11 BÆREKRAFTIGE BYER OG LOKALSAMFUNN</p>	<p>Å installere en teknikk med lang livsløpsstandard og med høy kapasitet bidrar til en robust og bærekraftig region med tanke på kremasjonskapasitet.</p>	<p>Opparbeide kompetanse for best å utnytte kapasiteten og forlenge levetiden for ovnen med tilhørende utstyr.</p>
 <p>12 ANSVARLIG FORBRUK OG PRODUKSJON</p>	<p>Å installere teknikk som gjenbraker overskuddsenergien fra kremasjon vil redusere behov for annen energi til oppvarming av bygg.</p> <p>Øke antall kremasjoner for å: - redusere behovet for areal til kistegravplasser - redusere energiforbruket per kremasjon</p>	<p>Utbedre SD-anlegget for å kunne utnytte overskuddsvarmen fra kremasjonen på best mulig måte.</p> <p>Samarbeide med eierne om mulig å øke kremasjonsprosenten i Vestfold.</p>

<p>13 STOPPE KLIMAENDRINGENE</p> 	<p>Filtrere bort miljøgifter fra røyken under kremasjon, og derved redusere miljøødeleggelsene.</p>	<p>Overvåke filter og sikre resultater av utslippsmålinger innenfor krav gitt i Forurensningsforskriften.</p>
---	---	---

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.

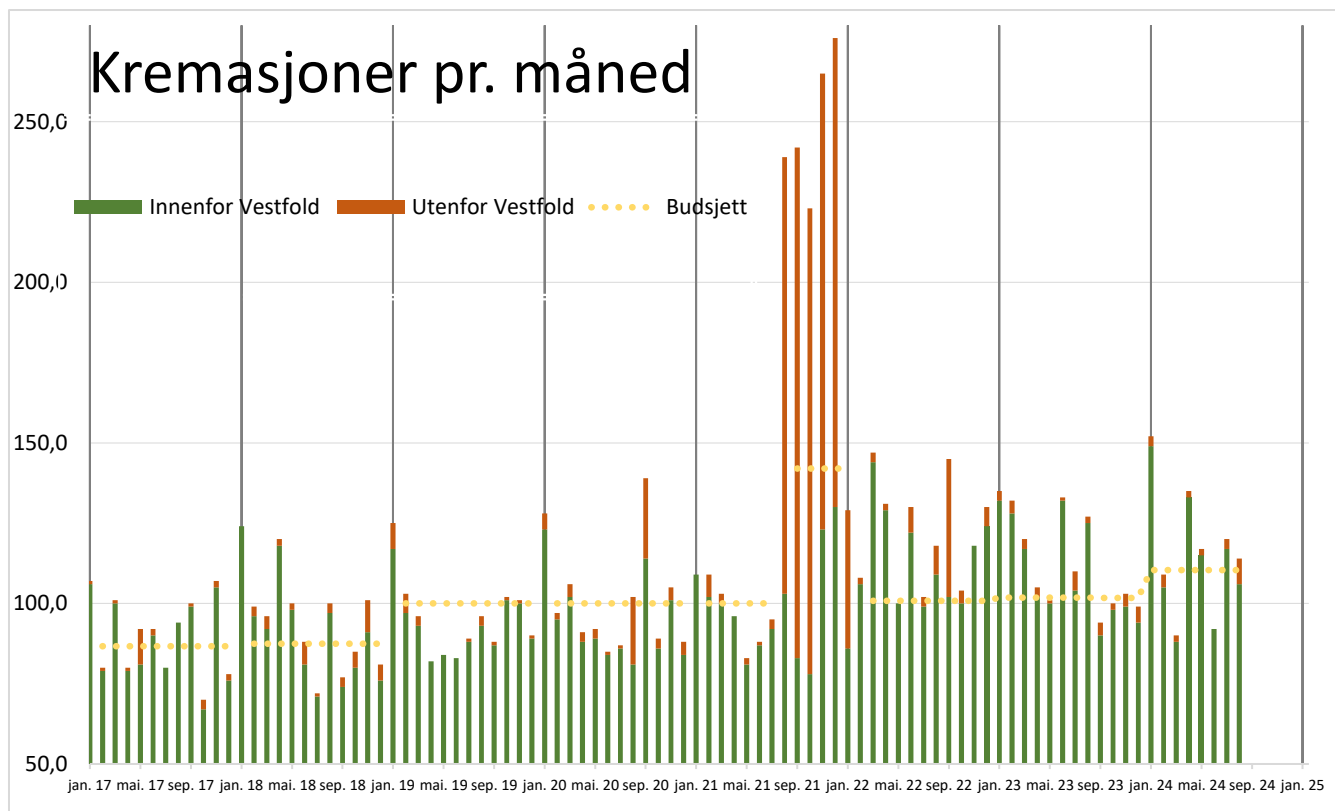
Dette vil oppnås på følgende måter:

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 - 2024:



Figur 1 Endring i antall kremasjoner pr måned fra 2017 til 2024

Det ble estimert med 1325 kremasjoner i 2024. Januar 2024 hadde en veldig høy kremasjonsandel på grunn av generell høy dødelighet i samfunnet, mens resten av året til og med august ligger rett under budsjett.

Det er alltid en viss usikkerhet knyttet til dødeligheten i samfunnet. De siste årene har vist at faktisk antall kremasjoner på VK har vært høyere enn beregnet. Det skyldes også at antallet kremerte utenfra Vestfold har vært høyere enn antatt.

Estimerte antall kremasjoner pr år er gjort på grunnlag av forventet antall døde (SSB). Med utgangspunkt i kremasjonsandelen i 2023 (56 %) har vi estimert en økning på 1 prosentpoeng hvert år. Det gir et forventet kremasjonstall som vist i tabellen under:

	2024	2025	2026	2027	2028
Antall kremasjoner i forhold til antall forventet døde	1325	1280	1310	1350	1400

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 navnedde minnelunder kan virke som om de bidrar til at kremasjonsprosenten øker.

VK vil fortsette å tilegne seg mer kunnskap om hvilke faktorer som påvirker befolkningens holdning til kremasjon og sammen med eierne jobbe for å øke kremasjonsandelen i fylket. 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. Informasjon om ny elektrisk ovn vil også kunne bidra til å øke kremasjonsandelen da flere og flere er opptatt av miljøeffekten.

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 (4 i 2023 og 3 så langt i 2024). I tillegg nevnes informasjonsvirksomhet og undervisning av skole- og studentklasser.

Utdrag fra egen statistikk viser:

	2014	2022	2023	Første halvår 2024
Bruk av seremonirom på VK	12	62	70	32
Etterlatte henter urnen selv på VK	98	232	248	132

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 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 ivarettatt 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 01.09.2024 3,3 årsverk (3,7 frem til 1. august) da en ansatt har sluttet. Det benyttes innleid vikar inntil ny person er ansatt.

Antall kremasjoner har økt fra 1019 i 2011 til over 1350 i 2023. Som nevnt tidligere er det på grunn av usikkerhet i samfunnsutviklingen vanskelig å si noe sikkert om hvor stor økningen 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 ritene 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 opparbeidelse av kompetanse etter installasjon av ny elektrisk ovn. Det er vurdert at det er behov for ytterligere forsterkning av teknisk kompetanse i tillegg til mer personale i forbindelse med forventet forskyvning i arbeidstider i forbindelse med overgang til en ovn.

Det er stadig 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 ritene, 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 har vært operativ fra 10. juli 2024. Det er forventet en innkjøringsperiode ut året. Det vil deretter utføres en evaluering av blant annet energiforbruk opp mot forventet gevinst og CO₂ avtrykk.

Solceller

Et enkelt mulighetsstudium for å installere solcellepanel på VK ble fremlagt for styret i 2022 som en del av miljøsatsingen 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.

SD-anlegg

Det er utfordringer med å sikre en jevn fordeling av varmen gjenvunnet fra kremasjonsprosessen rundt om i bygget slik at det ikke er behov for unødig bruk av elektrisk oppvarming og heller ikke at det i

perioder er for høy temperatur. Det vil derfor i planperioden jobbes med å oppgradere SD-anlegget for å best mulig kunne planlegge og styre varmen og ventilasjon både ute og inne.

Minnesmerke for navneskilt etter askespredning

VK har et stort og flott parkanlegg med mye tilgjengelig plass. Det er mange tilbakemeldinger etter at avdøde har ønsket at asken skal spres med vinden eller senkes i havet, og etterlatte sitter igjen med et savn etter et sted hvor navnet til avdøde står og som de kan besøke. VK ønsker å konsekvensutrede muligheten og deretter eventuelt sette opp et minnesmerke hvor de etterlatte kan kjøpe en plass til navneskilt.

Asfaltere innkjøring for bårebiler

Det er en stor utfordring for gravferdsbyråene og bårebilene når det gjelder støvplager ved levering av kister. VK ønsker derfor å utrede muligheten for å asfaltere innkjøringen til kistemottaket.

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.

☞ Redusere CO₂-fotavtrykk ved

- å fortsatt effektivisere forbrenningsteknikken
- å redusere energiforbruket

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.

Hverken tilbygg eller ovn har offisielt blitt presentert for publikum, men det planlegges en åpning/ presentasjon våren 2025.

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