

BIJLAGE A: Onderzoek differentiatie tarieven gemeentelijke begraafplaatsen

Inleiding

De kostendekkendheid van de gemeentelijke begraafplaatsen staat, net als bij de meeste gemeentelijke begraafplaatsen in Nederland, onder druk. Belangrijkste oorzaak is de concurrentie van andere begraafplaatsen en de opkomst van het cremeren. Dit is de aanleiding geweest voor een onderzoek naar verbetering van de bedrijfsresultaat. Daaruit blijkt onder andere dat de tarieven van de begraafplaatsen gedifferentieerd zouden kunnen worden.

In dit onderzoek wordt een voorstel uitgewerkt voor een differentiatie van het grafrecht. Aan de hand van een aantal bevindingen wordt uitgelegd dat dit een verhoging van de omzet kan betekenen en tot een verhoging van de kostendekkendheid zal leiden.

Huidige situatie

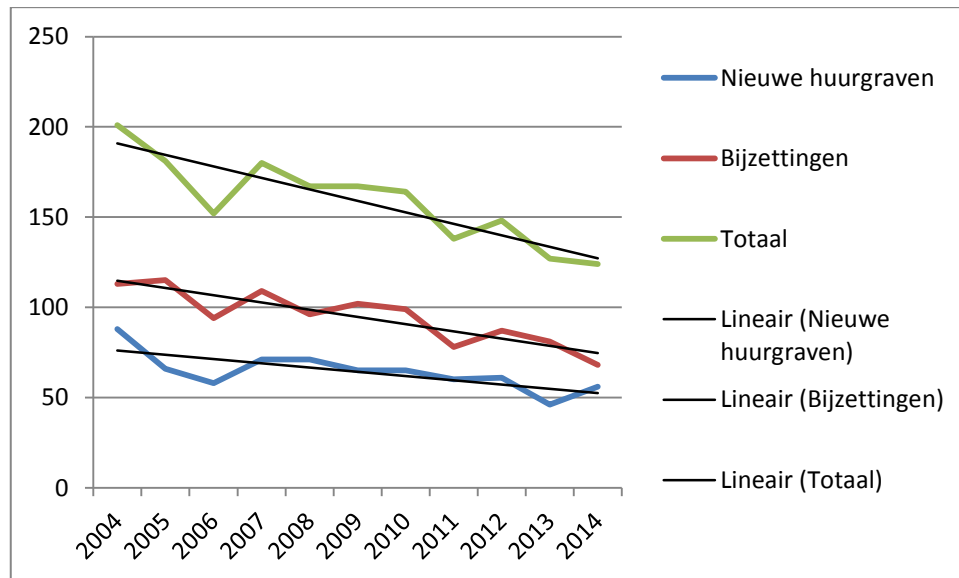
Gemeente Haarlem heeft drie begraafplaatsen in bezit: de algemene begraafplaatsen Kleverlaan en Akendam en de katholieke begraafplaats Sint Jozef. De begraafplaatsen zijn allen authentiek en hebben allemaal een zeer eigen karakter. Op de begraafplaatsen is aandacht voor kwaliteit en innovatie. Zo is voor deze zomer op Akendam een urnenvijver geopend en is het tegenwoordig mogelijk om te kiezen voor een bovengrondse rustplaats op Sint Jozef.

Bij een begrafenis in Haarlem worden drie onderdelen in rekening gebracht: het begraafrecht, het grafrecht en het onderhoud. Bij het begraafrecht betalen klanten voor de werkzaamheden die verricht moeten worden bij een begrafenis. Bij het grafrecht wordt voor een bepaalde periode, gebruikelijk 20 jaar, betaald voor het recht op een graf. Bij het onderhoud wordt betaald voor het onderhoud dat gedaan moet worden aan de begraafplaats. Via [deze link](#) zijn de tarieven van 2015 van de Haarlemse gemeentelijke begraafplaatsen te vinden. Bij een particulier huurgraf mogen klanten zelf een plek kiezen.

Naast particuliere huurgraven bieden de begraafplaatsen ook algemene graven. Dit zijn graven met meerdere rustplaatsen in een graf. Het tarief van een algemeen graf is lager omdat er geen grafrecht wordt betaald. Algemene graven zijn aangewezen graven. Dat wil zeggen, de beheerder bepaalt op welke plek op de begraafplaats het graf wordt gegraven.

De belangrijkste bedreiging voor de begraafplaatsen is dat steeds meer mensen kiezen voor cremeren. In Nederland ligt het percentage dat zich laat cremeren al op 65%, en in Haarlem zelfs rond de 70%. Hoewel er door de vergrijzing ieder jaar meer Haarlemmers zullen komen te overlijden, komt dat niet in dezelfde mate ten goede aan het aantal begrafenissen. Gemeente Haarlem bezit geen crematorium. Cremeren staat bekend als goedkoop en hoewel een algemeen graf qua prijs concurrerend is, wordt hier op de gemeentelijke begraafplaatsen vorig jaar niet vaker dan 48 keer per jaar voor gekozen. Ter vergelijking: jaarlijks overlijden circa 1300 Haarlemmers. Wanneer men kiest voor cremeren betekent dit overigens niet dat dit niet tot inkomsten voor de begraafplaatsen kan leiden. Heel vaak is er behoefte aan gedenkplek. Er worden hiervoor dan ook verschillende producten aangeboden.

De tendens over meerdere jaren vertoont geen positief beeld. Onderstaande grafiek geeft uitgifte van nieuwe huurgraven en bijzettingen weer.



De belangrijkste lijn in deze grafiek is de uitgifte van nieuwe huurgraven. Bijzettingen zijn daarvan een logisch gevolg. Nieuwe huurgraven zorgen uiteindelijk per stuk voor 1 à 2 bijzettingen.

Onderzoeksmethoden

In het onderzoek heeft de volgende onderzoeksvraag centraal gestaan: Hoe kan het bedrijfsresultaat van de gemeentelijke begraafplaatsen worden verbeterd?

Het onderzoek dat is uitgevoerd bestaat uit vier onderdelen:

- Interviews met uitvaartverzorgers
- Analyse van de uitgegeven graven van 2010-2015
- Enquête over begraven in Haarlem afgenomen in 2013 onder leden van het digipanel van gemeente Haarlem
- Benchmark van tarieven van andere begraafplaatsen

Bevindingen

Invloed van tarief:

Het tarief is van invloed op de keuze van consumenten. Er zijn meerdere variabelen dan het tarief alleen die deze keuze beïnvloeden. In interviews met verschillende uitvaartverzorgers wordt aangegeven dat tarieven door klanten meestal als een gegeven wordt gezien. De bekendheid en schoonheid van de begraafplaats zijn erg belangrijk, net als de keuze van eerder overleden naasten. Heel vaak willen mensen dicht bij hun familie begraven worden.

Dit wil niet zeggen dat het gestelde tarief niet van grote invloed kan zijn. Vaak moet op basis van een bepaald budget (bijvoorbeeld het door een verzekeraar uitgekeerde bedrag) een keuze voor een graf of voor een begraafplaats worden gemaakt. Doordat andere begraafplaatsen meerdere tarieven hanteren vallen de Haarlemse begraafplaatsen vaak erg duur uit. Zie hiervoor Bijlage 5: benchmark. Andere

begraafplaatsen hebben een 'low-budget'-optie voor een particulier huurgraf. Die wordt door Haarlem niet gehanteerd.

Daarnaast wordt geen optimaal gebruik gemaakt van de andere groep consumenten: die met een hoog budget. De mooiste plekken worden op de meeste begraafplaatsen duurder verkocht. Dit is op de begraafplaatsen van Bloemendaal en Haarlemmermeer. De uitvaartverzorgers zijn redelijk positief over tariefdifferentiatie. 'Het maakt consumenten vaak niet uit om iets meer te betalen voor een mooi plekje', bevestigen zij.

Invloed van concurrenten:

Zoals beschreven is cremeren een bedreiging voor begraafplaatsen. Een verlaging van het tarief zal naar verwachting de groep die zich nu wil laten cremeren, niet zo snel overtuigen zich te laten begraven. In 2013 is het digipanel door O&S [bevraagd](#) over hun overwegingen bij uitvaarten. 14% gaf aan nog niet te kunnen kiezen tussen begraven en cremeren. Vooral voor deze groep, is de verwachting, kan het tarief de beslissende factor zijn.

Een veel groter positief effect van optimalisering van de tarieven wordt verwacht van Haarlemmers die zich willen laten begraven, maar kiezen voor begraafplaatsen buiten Haarlem. Van de Haarlemmers in het digipanel blijkt dat slechts 55% zich wil laten begraven op de Haarlemse begraafplaatsen. 24% kiest voor een begraafplaats binnen de regio. De rest laat zich begraven buiten de regio of weet het nog niet. 30% van de Haarlemmers laat zich bij drie grote begraafplaatsen buiten Haarlem begraven. Dat zijn de begraafplaatsen van Gemeente Heemstede en Bloemendaal en Begraafplaats Westerveld.

Tariefdifferentiatie kan een belangrijk instrument zijn om meer concurrerend te worden zodat meer Haarlemmers, en misschien zelfs niet-Haarlemmers voor de Haarlemse begraafplaatsen kiezen.

Kwaliteitszones en tariefdifferentiatie:

Op het gebied van het grafrecht en onderhoud wordt door andere begraafplaatsen veel gedifferentieerd met tarieven. In populaire zones is het grafrecht duurder en in minder populaire zones is het grafrecht goedkoper. Soms zijn begraafplaatsen opgedeeld in niet minder dan negen van deze zones. Op sommige begraafplaatsen wordt ook gedifferentieerd in onderhoud. Populaire zones worden op een hoger niveau onderhouden dan andere zones. De hoogte van het begraafrecht verschilt van begraafplaats tot begraafplaats. Er is meestal maatwerk mogelijk, wat kan leiden tot verhoging van de prijs. Dit maatwerk ontbreekt op de Haarlemse begraafplaatsen.

Om te onderzoeken of er een onderverdeling in zones mogelijk is op de Haarlemse begraafplaatsen zijn de uitgegeven particuliere graven van de laatste vijf jaar op alle begraafplaatsen in kaart gebracht. De begraafplaatsen zijn onderverdeeld in zones van 400 tot 1500 graven op basis van populariteit, of met andere woorden consumentenkeuze. Op Akendam wordt achttien keer zo vaak gekozen voor de meest populaire zone als voor de minst populaire zone. Op de Kleverlaan is dit acht keer en op Sint Jozef twee keer.

Afwegingen

De bevindingen van het onderzoek laten de potentie een tariefdifferentiatie zien. Er zijn vier opties uitgewerkt (zie bijlage 2). Daarbij is uitgegaan van het huidige tarief opgehoogd met 2,65 procent (de reguliere prijsindexering van 0,9 procent plus de extra verhoging van 1,75 procent), zodat nog steeds wordt voldaan aan de in de Kadernota voorgenomen tariefstijging van 2,65 procent. De tarieven zijn

afgerond op 1700 in het geval van Akendam en Sint Jozef en op 2300 in het geval van Kleverlaan. In alle berekeningen wordt gestreefd naar een minimale verbetering van het resultaat van 2,65 procent.

Op de Kleverlaan werden tussen 2012 en 2014 gemiddeld 15 nieuwe, huurgraven per jaar uitgegeven. Op Akendam en Sint Jozef tezamen werden in dezelfde periode circa 40 nieuwe, huurgraven uitgegeven.

Voorstel

In dit voorstel staat niet een verhoging van het tarief centraal, maar een verbetering van het bedrijfsresultaat c.q. de kostendekkendheid. Een uitgangspunt bij de modernisering van het aanbod is dat meer omzet gemaakt moet kunnen worden dan in de afgelopen jaren door gebruik te maken van de specifieke eigenschappen van de begraafplaatsen en niet een automatische tariefverhoging.

Het voorstel is dan ook om de extra tariefverhoging van 1,75 procent per jaar voor het begraafrecht los te laten en voortaan te sturen op een gelijkwaardige resultaatverbetering door zones met verschillende tarieven voor grafrecht te introduceren. Juist de specifieke verhoging van 1,75 procent zorgt ervoor dat de Haarlemse begraafplaatsen zichtbaar duurder worden ten opzichte van andere begraafplaatsen. Dit veroorzaakt ontmoediging van de consumenten. Deze dan zullen vaker gaan kiezen voor niet-Haarlemse begraafplaatsen.

De volgende tarieven worden voor het grafrecht in 2015 gehanteerd:

Akendam	Sint Jozef	Kleverlaan
1659	1659	2240

In bijlage A.1 zijn de kwaliteitszones ingetekend.

In bijlage A.2 zijn verschillende opties voor de tariefstelling berekend. Gekozen is voor optie 4 omdat deze het meest effectief. De effecten van de indeling in kwaliteitszones en een tariefstelling waarbij er met één budget toch uit alle drie begraafplaatsen kan worden gekozen vormen een ideale combinatie.

Uitgaande van de nieuwe verdeling in zones bij elke begraafplaats zijn de tarieven voor het grafrecht in 2016 dan als volgt opgebouwd:

Voorstel

	Akendam	Sint Jozef	Kleverlaan
Zone 1	1450	1450	1700
Zone 2	1700	1700	2250
Zone 3	2250	1700	2700

Hierbij worden vier verschillende tarieven gehanteerd voor de particuliere huurgraven. Voor Akendam en Kleverlaan worden drie zones voorgesteld en voor Sint Jozef twee, omdat de graven daar meer gelijk verdeeld worden uitgegeven. Voor zone 1 wordt voorgesteld om daar particuliere huurgraven aan te wijzen aangezien dit leidt tot een vermindering van de kosten (mensen hoeven niet te worden rondgeleid en graafwerkzaamheden kunnen efficiënter worden voorbereid).

De afzet in elke zone is in bijlage A.3 doorgerekend. In het rekenmodel wordt duidelijk dat er meer wordt omgezet dan in voorgaande jaren. Daarbij is nog geen rekening gehouden met een stijging van het aantal uitgegeven graven.

Samenhang met andere activiteiten

Naast het tarief zijn er meer activiteiten die tot hogere inkomsten moeten leiden. Deze activiteiten versterken elkaar, het geheel is meer dan de som van de delen. Er zijn vooral kansen wat betreft combinaties van communicatie, productdifferentiatie en kwaliteitsverbetering van de begraafplaatsen.

- Communicatie: er is een communicatieplan opgesteld met voorstellen ter verbetering van de bekendheid van de Haarlemse begraafplaatsen. Dit plan heeft geleid tot een nieuwe website en een campagne rond de begraafplaatsen. Er is nog ruimte voor een intensivering van activiteiten op en rond de begraafplaatsen en daarnaast moet vaker contact worden gezocht met verschillende media.
- Productdifferentiatie: zoals gezegd wordt ingezet op uitbreiding van- en nadruk op verschillende producten. Er wordt op dit moment onderzocht onder welke voorwaarden het gesloten gedeelte op de Kleverlaan heropend kan worden. Op deze plek kunnen consumenten op een historische plek begraven worden. De wens is om dit voor januari 2016 mogelijk te maken en onder voorbehoud van een collegebesluit is dit gedeelte al als zone opgenomen in dit voorstel. Daarnaast wordt er een uitbreiding van het aanbod van bovengrondse rustplaatsen beoogd op Sint Jozef.
- Ecologisch beheer: de mogelijkheden van ecologisch begraven onderzocht. Ecologisch begraven biedt ook kansen om het beheer aan te passen. Binnenkort wordt een onderzoek gestart naar efficiënter en voordeliger beheer op Akendam en Sint Jozef.
- Investeren in kwaliteit van de begraafplaats: Er wordt geïnvesteerd in bewegwijzering, monumentenbordjes, het restaureren van een aantal graftekens en meer.

Risico's

Er is een aantal risico's verbonden aan dit voorstel. Deze zijn inzichtelijk gemaakt in bijlage A.4. Het grootste risico is de inschatting van de afzetprognoses. Hoeveel klanten precies voor welke optie kiezen is voor nog niet onbekend. De benchmark levert hiervoor geen geschikte data en er moet kwantitatieve schattingen worden gedaan op basis van kwalitatieve gegevens. Tijdens de komende jaren wordt de effectiviteit van de maatregel zorgvuldig gemonitord en afgezet worden tegen de huidige trendanalyse. Bij de jaarverslagen zal hierover worden gerapporteerd.

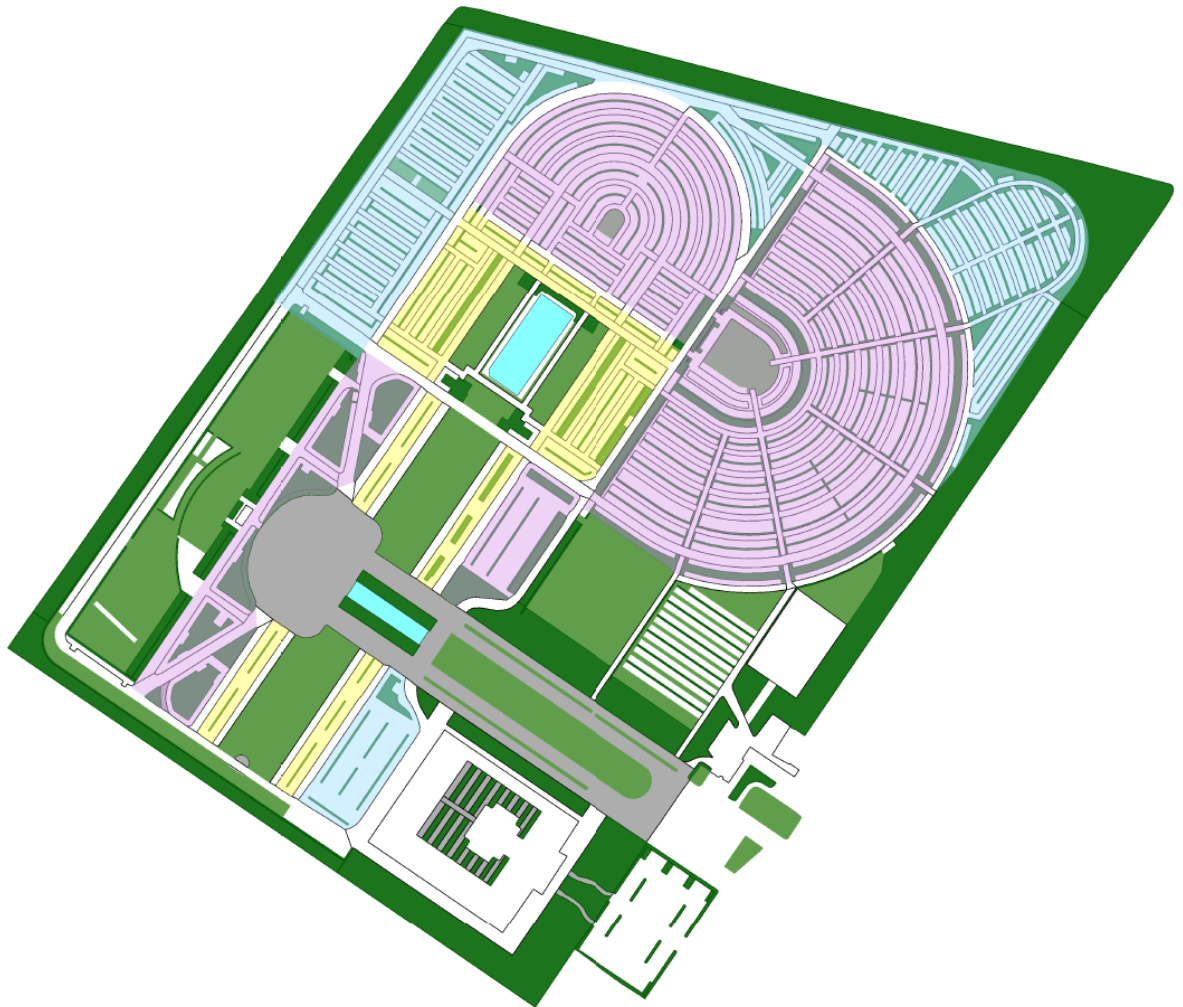
Bijlage A.1: Kwaliteitszones

Kleverlaan: blauw = zone 1, Paars = zone 2, geel = zone 3



Akendam:

Blauw = zone 1, Paars = zone 2, Geel = zone 3



Sint Jozef:

Blauw = zone 1, Paars = zone 2



Bijlage A.2: Onderzochte tariefconstructies

Optie 1:

Gehanteerd door: Gemeente Bloemendaal en Gemeente Haarlemmermeer. Daar wordt een toeslag berekend van 478 euro voor het zelf kiezen van een graf. Dit kan worden overgenomen. In dit voorbeeld is het tarief afgerond op 500 euro. Inschatting: 40% neemt de goedkope optie en 60% de dure optie.

	Akendam	Sint Jozef	Kleverlaan
zone1	1400	1400	2000
zone2	1900	1900	2500

Optie 2:

Geïnspireerd door: De Nieuwe Ooster, Westgaarde, Zorgvlied en Westerveld
Een aangewezen graf wordt goedkoper en twee andere keuzes op basis van uitgegeven graven. Er wordt aangenomen dat 40% kiest voor een aangewezen graf, 40% kiest voor vrije keuze 1 en 20% voor vrije keuze 2.

	Akendam	Sint Jozef	Kleverlaan
	1450	1450	2000
zone2	1750	1750	2350
zone3	2100	2100	2700

Optie 3:

Geïnspireerd door: De Nieuwe Ooster, Westgaarde en Westerveld
Twee zones, met twee verschillende tarieven op Akendam en Sint Jozef en twee op de Kleverlaan. Eén tarief overlapt. Er wordt ingeschat dat 40% kiest voor optie 1 (Alleen Akendam en Sint Jozef), 40 % voor optie 2 (alle begraafplaatsen) en 20% voor optie 3 (Kleverlaan). Dit is op basis van de huidige verdeling van uitgegeven graven. Voor Akendam en Sint Jozef wordt drie keer zo vaak gekozen als voor Kleverlaan.

	Akendam	Sint Jozef	Kleverlaan
zone1	1500	1500	1900
zone2	1900	1900	2500

Optie 4 (voorgestelde optie):

Drie zones met totaal vier prijzenopties die zoveel mogelijk overlappen. Uitgangspunt is dat 25% kiest voor de goedkoopste optie 1, 40% kiest voor optie 2, 25% kiest voor optie 3 en 10% kiest voor optie 4.

	Akendam	Sint Jozef	Kleverlaan
Zone 1	1450	1450	1700
Zone 2	1700	1700	2250
Zone 3	2250	1700	2700

Bijlage A.3: Afzet- en omzetprognose

Tabel: Omzet- en afzetprognose

					Totaal
	tarief 1*	tarief 2	tarief 3	tarief 4	
Uitgegeven graven	25%	40%	25%	10%	100%
Uitgegeven graven	12	18	12	4	46
Target omzet**					€85.500
Nieuw Tarief begraafrecht	€1.450	€1.700	€2.250	€2.700	
Verwachte omzet***	€17.400	€30.600	€27.000	€10.800	€85.800

*tarief 1 wordt aangeboden in zone 1 Akendam en St.Jozef;

tarief 2 in zone 2 Akendam en St.Jozef en zone 1 Kleverlaan ;

tarief 3 in zone 3 Akendam en zone 2 Kleverlaan;

tarief 4 wordt na collegebesluit openstelling gesloten gedeelte aangeboden in zone 3 Kleverlaan

**target omzet op basis van de 'oude' tarieven met de voorgenomen tariefstijging ad 0,9% + 1,75%

*** verwachte omzet volgens dit voorstel

Bijlage A.4: Risicoanalyse

Financieel	1. Op basis van de beschikbare data is het consumentengedrag niet eenvoudig te voorspellen. Daarbij is het erg belangrijk in acht te nemen dat het tarief slechts een van de variabelen is. De inkomsten schommelen erg per jaar en daarom kan vooralsnog niet eenvoudig en eenduidig geëvalueerd worden. Inkomsten van begraafplaatsen in het bezit van Gemeente Haarlem per jaar: <table><tr><th>Jaar</th><th>2009</th><th>2010</th><th>2011</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th></tr><tr><td>Begroot</td><td>787.000</td><td>940.000</td><td>858.000</td><td>908.376</td><td>1.010.762</td><td>930.977</td><td>944.942</td></tr><tr><td>Werkelijk</td><td>897.000</td><td>872.000</td><td>875.000</td><td>874.000</td><td>959.000</td><td>861.000</td><td>894.942*</td></tr></table> * prognose 2. Het consumentengedrag volgt niet de voorspellingen waardoor inkomsten niet conform de verwachtingen zullen verlopen. Als er veel meer mensen voor een goedkoop graf gaan kiezen zorgt dat ervoor dat de begrote omzet niet zullen gehaald wordt. Aan de andere kant de beweging naar de andere kant doorslaan en zal de omzet hoger worden dan verwacht. 3. Het tarief van zone 3 Kleverlaan kan pas na collegebesluit tot openstelling gesloten deel begraafplaats Kleverlaan geëffectueerd worden. Potentieel risico ± € 1.800	Jaar	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Begroot	787.000	940.000	858.000	908.376	1.010.762	930.977	944.942	Werkelijk	897.000	872.000	875.000	874.000	959.000	861.000	894.942*
Jaar	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015																		
Begroot	787.000	940.000	858.000	908.376	1.010.762	930.977	944.942																		
Werkelijk	897.000	872.000	875.000	874.000	959.000	861.000	894.942*																		
Ruimtelijk	Op de zeer lange termijn zou bij een groot succes van deze verandering bepaalde gebieden vol komen te liggen. Dat zal geen problemen opleveren Er kan een grotere spreiding komen tussen begraafplaatsen. De Kleverlaan wordt iets betaalbaarder. Misschien dat er een kleine verschuiving ontstaat in waar begraven wordt.																								
Technisch	Geen risico's																								
Juridisch	Geen risico's																								
Tijd	Geen risico's																								

Bijlage A.5: Benchmark

Particulier graf voor 20 jaar					
Begraafplaats	begraafrecht	Grafrecht (20jaar)	Onderhoud 20 jaar	Totaal	Afwijking van het gemiddelde****
Zorgvlied	937	1120*	1640*	3697	503
Bloemendaal	861	1498***	1430	3789	411
haarlemmermeer (5)	1048	1532***	2480	5060	860
Kleverlaan	1075	2240	1820	5135	935
Akendam/Sint Jozef	1075	1659	1820	4554	354
Westerveld	1170 (+extra kosten)**	1630*	860*	3660	540
Heemstede	626 (+extra kosten)**	1600	1008	3234	966
De Nieuwe Ooster	645 (+extra kosten)**	2753	952	4350	150
Westgaarde	819 (+extra kosten)**	1310*	2196*	4325	125
Zandvoort	tarieven niet weergegeven				?
Beverwijk	Tarieven niet weergegeven				?
Castricum (3)	Tarieven niet weergegeven				?

*Bij goedkoopste optie

** Extra kosten bestaan uit gebruik van baar en overschrijding van tijd in aula

*** Zelf kiezen kost +478 euro

**** De afwijking van de goedkoopste mogelijkheid