

# Saksdokumenter til Generalforsamling 2026

**Sak nr:**

**Strategisk plan 2022-2028 – midtveis  
rapportering**



I sentrum står et menneske

**+** **Blå Kors**

# Sak 9 Strategisk plan 2022-2028 – midtveis rapportering

## Midtveisrapportering Strategisk plan 2022-2028

### 1. Innledning

Blå Kors' generalforsamling 2022 vedtok enstemmig strategien som det nå gis en status for. Midtveisrapporten må ses i sammenheng med årsmelding for 2024 og års- og bærekraftsmelding for 2025, som begge rapporterer aktivitet og resultater i tråd med vedtatt strategi.

I forkant av utformingen av strategien i 2022 var det bred involvering gjennom innsiktsarbeid og høring i hele organisasjonen.

Overfor generalforsamlingen forplikter strategien hele organisasjonen, med divisjoner, avdelinger, stiftelser og foreninger, og alle er forpliktet til å følge opp denne, og ikke utforme egne strategiske mål.

### Strategisk plan

Strategisk plan 2022 – 2028 er inndelt i en overordnet strategisk ambisjon med tre definerte virksomhetsområder organisasjonen skal målrette tiltakene mot i denne perioden.

Blå Kors skal være en ledende ideell samfunnsaktør i utviklingen av det fremtidsrettede, helhetlige arbeidet innen **oppvekst, avhengighet og inkludering**.

Videre er det løftet frem fire strategiske områder som definerer prioriteringer for å nå det strategiske målet: **Frivillighet, handlekraft, bærekraft og samhandling**.

Våre målområder bygger opp under vår visjon og vårt formål. Disse er gjensidig avhengig av hverandre og vil gjennom samhandling bidra til at Blå Kors utvikler seg til å være en ledende ideell samfunnsaktør, i utviklingen av fremtidsrettet helhetlige arbeid.

### Forankring og operasjonalisering

På oppdrag fra Landsstyret har generalsekretæren forankret strategisk plan i hele organisasjonen og sikret gjennomgang i ledermøter, ledersamlinger, møter med virksomheter, stiftelser og foreninger, og løpende rapportering i så vel ledergrupper, virksomhetsstyrer og Landsstyret.

Landsstyret vedtok fire overordnede mål, ett for hvert av de strategiske områdene. Med stort engasjement i organisasjonen ble målene operasjonalisert i KPI'er og handlingsplaner i divisjoner, virksomheter og avdelinger. Dette har medvirket til eierskap, engasjement, målrettet arbeid og resultater.

I kontaktmøter med stiftelser og foreninger har strategien i perioden vært løftet for å sikre at deres prioriterer blir gjort i tråd med strategien generalforsamlingen vedtok i 2022. For rapporteringen til generalforsamlingen i 2026 er det sendt ut spørreskjema til stiftelser og foreninger for innhenting av informasjon om hvordan strategien er fulgt opp. Det har kun kommet tilbakemelding fra Stiftelsen Blå Kors Fredrikstad, som bekrefter at styret i stiftelsen har besluttet å følge strategien, og styret får jevnlig rapport på lokal handlingsplan, som dekker alle områder unntatt avhengighet.

For å lykkes med å iverksette og levere på strategi, må arbeidet være preget av tydelighet, forankring og konstant fokus. En god strategi peker ut retning, herunder prioriterer, involverer folk og setter ting i system. Derfor har det i første fase i strategiperioden vært jobbet mye med struktur, systematikk og iverksette prosesser som er vesentlig for profesjonelt arbeid med strategi.

## Bredde ut

Blå Kors skal være en **ledende** ideell samfunnsaktør i utviklingen av det **fremtidsrettet**, helhetlige arbeidet innen **oppvekst, avhengighet og inkludering**

Prioriteringene av tiltak og innsats skal være gjennom: *Frivillighet, handlekraft, bærekraft og samhandling.*

Blå Kors er en stor og mangfoldig organisasjon. Et svært viktig innspill i forarbeidene til strategiutformingen var å bredde ut større deler av organisasjons arbeid. Dette er gjort ved å definere våre tre arbeidsområder som skal favne hele bredden. Disse tre er også grunnlaget for divisjonsinndelingen; divisjon behandling, divisjon opplæring og divisjon inkludering. I perioden har Landsstyret besluttet fullføring av divisjonsprosessen, med gjennomgående styringsstruktur fra Landsstyret, via divisjonsstyrer og til virksomheter. Dette sikrer god og enhetlig faglig utvikling innen divisjoner og mellom likeartede virksomheter, strukturert rapportering og oppfølging, samt tydelige prioriteringer og ledelse.

Forankring av forarbeidene og utvikling av strategien før vedtak i 2022 er selve grunnlaget for forankring av implementering. Etter vedtak på GF ble notat med invitasjon til innspill til strategiske mål og KPI for de ulike delene i strategien, sendt på høring til hele organisasjonen. Gjennom samordnet og systematisk arbeid i divisjoner og avdelinger er strategien godt kjent. Grepet med å bredde ut strategien for å romme bredden av våre arbeidsområder har også vært sentralt for at hele organisasjonen drar i samme retning. Strategien er inkludert og får forrang i administrative prosesser så langt det lar seg gjøre, og etterspørres i f.eks.

budsjettprosesser der investeringer og prioriteringer må begrunnes utfra strategien. Årsmeldingen er bygd opp for å kunne rapportere på strategiske prioriteringer og Landsstyrets sakskart er preget av strategiske saker.

## Årshjul

For å måle utvikling og kunne prioritere innsats der det vurderes å være størst behov, er det utviklet et årshjul som alle rapporterer til, og som legges til grunn i beslutninger.

## Risikovurderinger

Videre er det iverksatt systematisk risikovurdering for å avdekke hvilke risikoer som kan være til hindre for at vi når de strategiske målene, og et sett med kriterier som hjelp for å vurdere sannsynlighet og konsekvens. Alle risikoområder som havner i gult eller rødt område, har en rekke tiltak som skal motvirke at risikoen inntreffer eller redusere konsekvensene hvis det skjer. Tiltak prioriteres basert på hvor i risikobilde de havner. De mest alvorlige konsekvensene som krever sterkest innsats, får forrang i budsjettprioriteringer. Hver divisjon og hovedkontoret har egne risikobilder med tilhørende tiltak. Risikobildet oppdateres årlig gjennom workshop i hver divisjon og avdelinger på hovedkontoret. Til sist behandler generalsekretærens ledergruppe det overordnede risikobilde, foretar vurderinger av behov for nye tiltak, som presenteres Landsstyret.

Sammen med risikobildet presenterer generalsekretæren årlig en statusrapport på strategien til Landsstyret, hvor resultatene er kategorisert i gruppene «i henhold til plan, på etterskudd og kritisk på etterskudd».

## Innsiktsarbeid

Som grunnlag for å vurdere om strategien fortsatt er relevant gjøres et omfattende innsiktsarbeid, sist med oppdatering av «Blå Kors i verden» 2.0 versjon i 2024. Det pågår en 3.0-versjon som vil være ferdig i løpet av høsten 2026.

Innsiktsarbeidet belyser samfunnsområder med fakta, analyse og dokumentasjon som har berøringspunkter for Blå Kors sitt arbeid. Også dette ble, og vil bli, sendt på høring til divisjoner, avdelinger, virksomheter, stiftelser og foreninger for at vi i størst mulig grad skal ha felles forståelse av hvordan samfunnet rundt oss utvikler seg, og dermed et bedre grunnlag for å gjøre riktige vurdering av hvordan Blå Kors bør posisjonere seg for å nå strategien.

## Prioriteringer

Landsstyret har valgt at midtveisrapporten skal redegjøre for de viktigste tiltakene som er iverksatt og status for de overordnede områdene. Som det kommer frem av rapporten har *frivillighet, bærekraft og handlekraft*, i tillegg til systematiske og strukturelle tiltak hatt fokus frem til 2026. For den resterende perioden har Landsstyret valgt å trekke frem og belyse de områdene som er på etterskudd slik at disse blir prioritert i resten av strategiperioden.

## Landsstyrets anbefaling videre

Landsstyret mener at den strategiske planen for 2022-2028 i stor grad gir riktig kurs for Blå Kors, at det treffer viktige oppgaver i tråd med Blå Kors sitt samfunnsoppdrag og at resultatene som legges frem viser at vi allerede har oppnådd gode resultater. På bakgrunn av dette anbefaler Landsstyret at strategien videreføres i sin helhet uendret, og at strategiperioden forlenges til 2032. Da får organisasjonen ro til å fortsette det viktige utviklingsarbeidet som nå er etablert, og få fart på de områdene som ikke er kommet like langt.

En ny strategivurdering allerede om 2 år vil innebære at prosessen med ny strategi må påbegynnes nå, noe som vil ta fokus vekk fra viktige prosesser og stoppe godt arbeid som er i gang. Strategiplanen er ambisiøs, men fullt mulig å nå, om enn med noen flere år.

### ***Forslag til vedtak:***

***Strategisk plan 2022 videreføres uendret med forlenget varighet til 2032 og midtveisrapportering til generalforsamlingen 2030.***

## 2. Midtveisrapport strategisk plan for 2022-2026

I rapporten belyses overordnede tiltak og resultater for overordnet mål, samt de fire strategiske områdene. Listen over tiltak som er beskrevet er ikke uttømmende, men gir en forståelse av helheten i styring, ledelse og gjennomføring (Governance, Risk, and Compliance (GRC)). Til grunn ligger alltid vår visjon «Med hjerte, kunnskap og kraft gir Blå Kors mulighet for mestring og mening» og løfte om at for oss, med alt vi gjør, gjelder «I sentrum står et menneske».

Utfyllende detaljer kommer frem i årsmeldinger.

### 2.1 Ledende ideell samfunnsaktør

Som vi skriver i vår strategi er vi vant til å ta store tak og vi har både evne til og mulighet for å gjøre nettopp det. Ved å sette søkelys på bærekraftig utvikling, lete etter smartere måter å drive på, holde høyt verdien av enkeltmenneskets egenkraft og verdighet og skape merverdi for samfunnet og for den enkelte, skal Blå Kors fortsatt være en aktuell og fremoverlent samarbeidspartner. Årene som ligger foran innebærer store utfordringer for samfunnet, med det grønne skiftet og faren for økte forskjeller og utenforskap. Behovet for nye og mer effektive løsninger vil bli etterspurt, blant annet gjennom ny teknologi og innovasjon. Vi vil styrke vår posisjon gjennom å jobbe bredt og være et tydelig talerør for inkludering for å gi håp til de som strever. Hele ideell sektor trengs for å løse de store utfordringene som ligger foran og Blå Kors ønsker å være samlende kraft for hele sektoren. Vi vil bidra til å trekke på alle gode krefter for å skape et bedre samfunn i samarbeidet mellom brukere og deltakere, stat og kommune.

Dette er førende for hvordan vi har stilt oss til disposisjon for å ta lederansvar der det er ønsket, delta og bidra der det strategisk er formålstjenlig, og bidra til kunnskapsutvikling når det er nødvendig.

I perioden har Blå Kors ved generalsekretær, direktører eller fagpersoner følgende sentrale posisjoner:

Organisasjon / arena	Rolle / deltakelse
Hovedorganisasjonen Virke	Nestleder i sentralstyret og leder av bransjestyret for ideell og frivillighet
Diakonilederforum	Medlem av arbeidsutvalget
Samarbeidsrådet for diakoni i Den norske kirke	Leder
Rusfeltets samarbeidsorgan	Styremedlem
Actis	Nestleder

Organisasjon / arena	Rolle / deltakelse
Ideelt nettverk	Leder
Matsentralen	Styremedlem
International Blue Cross Network Committee	Styremedlem
Samarbeidsrelasjoner	Medlem referansegruppe for partene i arbeidslivet (Arb og inkl dep)
Rusbehandlingsutvalget (NOU om fremtidens rus- og avhengighetsbehandling)	Utvalgsmedlem
Konferanser og fagarenaer	Foredragsholder og bidragsyter på nasjonale og regionale konferanser innen forebygging, oppvekst, behandling og inkludering

*Listen er ikke uttømmende.*

## 2.2 Fremtidsrettede tjenester

### Politisk arbeid

En vesentlig styrking av ressurser til politisk avdeling har bidratt til profesjonell systematikk i det politiske påvirkningsarbeidet, både for rammebetingelser, fremtidsrettede tjenestetiltak, politikk for våre målgrupper og reguleringspolitikk innen samfunnsområder som angår vårt samfunnsoppdrag. Dette har ført til store og viktige gjennomslag i offentlige utredninger, budsjettprosesser, stortingsmeldinger og høringer. Der det har vært naturlig og viktig har vi søkt samarbeid med andre aktører for å sikre brede allianser. Et viktig resultat var Høyesteretts prinsipielle dom (2025) der det er fastslått at offentlige oppdragsgivere kan reservere konkurranser om helse- og sosialtjenester for ideelle organisasjoner. Dette bekrefter adgangen til å prioritere aktører uten profittmotiv, noe som styrker ideell sektors rolle i velferdstjenestene. Dommen var en seier for Oslo kommune i en sak mot kommersielle aktører. Blå Kors var en pådriver i dette, og særlig gjennom vårt lederskap i Ideelt nettverk, en sammenslutning av ideelle aktører, der Blå Kors er leder. Dette bidrar til å klargjøre ideelles rolle i et velfungerende samfunn.

### Ideell diakonal aktør

Blå Kors har sammen med Virke, Diakonova Haraldsplass og Diakonhjemmet finansiert oppdragsforskning i regi av VID-diakonale høyskole forskningsprosjektet «Ideelle velferdsorganisasjoners særtrekk, merverdi og impact (virkning)». Der undersøkes det hva som gjør ideelle organisasjoner på helse- og sosialfeltet unike, og hvilken merverdi de tilfører brukerne og samfunnet sammenlignet med offentlige eller kommersielle aktører. Prosjektet fremhever at ideelle organisasjoner er viktige i

en "velferdsmiks", spesielt ved å håndtere utfordringer knyttet til mangfold, tillit og menneskelige behov som det offentlige ikke alltid dekker like godt.

Prosesser med å følge opp Blå Kors sin diakonale egenart er igang gjennom HR-strategien, i divisjoner, med Landsstyret og i generalsekretærens ledergruppe. Dette arbeidet inngår som en del av kulturutvikling i den videre strategiperioden.

## Kvalitet, evaluering, forskning og fagutvikling

En av Blå Kors sine verdier er kvalitet. Det skal prege alt vi gjør også i grunnlaget for både fagutvikling, tjenesteutvikling og meninger. Det foregår svært mye godt utviklingsarbeid i Blå Kors. Doktorgrader, mastergrader, videreutdanninger, rapporter, kontinuerlig forbedringsprosesser, oppdragsforskning, kvalitetssystemer, etter- og videreutdanning for å nevne noe. Målet er at alt vi gjør skal være gjenstand for evaluering og forbedring til beste for våre målgrupper og utviklende for våre ansatte.

For å sikre mer systematikk ble det etablert strategiske strukturer for system, og forskning og evaluering. Grunnfjellet i alt utviklingsarbeid går gjennom våre ansatte og organisasjonskultur for læring. Derfor har arbeidet med å iverksette fem prinsipper for en lærende organisasjon blitt etablert. Det er mentale modeller, personlig mestring, gruppelæring, systemtenkning og felles visjon. Dette ivaretas i HR-strategien gjennom leder- og medarbeiderutvikling og bygges gradvis ut i alle prosesser for samhandling, utvikling og evaluering. Et virkemiddel er ny Blå Kors pris for innovasjon og læring, som deles ut til en gruppe i organisasjonen, som har bidratt til ny kunnskap, analyse eller dokumentasjon innen Blå Kors sine arbeidsområder, tatt initiativ til fagutvikling eller samarbeidsprosjekter på tvers av divisjoner eller avdeling, eller har gjennomført omstilling eller systematisk utvikling for bedre å nå flere i målgruppen. Prisen deles ut første gang i 2026.

Våre virksomhetsområder og tjeneste tar initiativ til og driver fagutvikling i stor stil. Ny tilgjengelig kunnskap som utvikles, adopteres av disse og iverksettes i endringsarbeidet. Dette gjør oss relevant og anerkjent som profesjonell og troverdig samarbeidspart for det offentlige og andre samarbeidsparter.

Det omtalte innsiktsarbeidet er også helt sentralt for å forstå hvor de store bevegelsene er og hvordan vi kan bidra til å peke på uløste oppgaver og finne løsninger på fremtidige behov og utfordringer.

## Kunstig intelligens

Det foregår et teknologisk skifte med innføring av kunstig intelligens over hele verden. En teknologi som åpner helt nye muligheter, men som også har flere etiske utfordringer. Mange av våre tjenester og avdelinger er i gang med å ta teknologien i bruk. For å balansere mulighetene og utfordringene er det satt i gang et

kartleggingsarbeid for å klargjøre risiko og hvilke tiltak vi må iverksette, for å kunne nyttiggjøre oss de formidable mulighetene som ligger i kunstig intelligens.

Alle igangsatte prosesser og tiltak vil bli videreført og videreutviklet. I tillegg vil det bli vurdert andre tiltak for ytterligere å nærme oss målet om å være en ledende ideell samfunnsaktør i utviklingen av det fremtidsrettet, helhetlige innen våre strategiske områder.

## 2.3 Frivillighet

**Mål: vi skal forsterke frivillig innsats for å løse vårt samfunnsoppdrag bedre**

Tidlig i strategiprosessen vedtok Landsstyret en tidgiverstrategi der målet ble satt til 80 % økning i antall tidgivertimer i perioden. Senere er den endret til 30 %. Erfaringene viser at kvalitet i tidgiverarbeidet er viktigere enn antall timer og at behovet var mindre enn først antatt. Et viktig mål er også å beholde tidgiverne over tid.

Strategien definerte fire typer frivillighet som alle er viktige for Blå Kors

- Tidgivere som bruker tiden sin på sosialt fellesskap og sunne aktiviteter for mennesker som trenger det mest (flest av i dag)
- Tidgivere som bidrar med fagkompetanse, enten som støtte i virksomheten eller direkte til brukere
- Tidgivere som engasjerer seg i en kortere perioder eller i konkrete aktiviteter og tiltak
- Brukere som selv er frivillige som del av egen utvikling og mestring

Oppsummert bakgrunn for Blå Kors strategiske satsing på frivillighet

- Å engasjere seg for andre er bra for både enkeltmennesker og folkehelsen
- Frivillige bidrar med mange arbeidstimer som er viktige for samfunnet, og som det offentlige ikke kan løse alene
- Frivillighet bygger tillit og gir erfaring med demokrati
- Frivillighet skaper fellesskap i lokalsamfunn
- Frivillighet gjør Blå Kors mer handlekraftig og bærekraftig
- Frivillig innsats styrker omdømme og kan gi Blå Kors et konkurransefortrinn

**Tiltak** som ble satt for å nå målet er knyttet til organisering og drift, system støtte og praksis, kvalitetsforbedring, opplæring, lik gjennomføring, systematisk måling og synliggjøring.

Tidgiversatsingen ble flyttet til Marked- og kommunikasjonsavdelingen som har bidratt til mer helhetlig og integrert samhandling.

Som en viktig forutsetning for å nå målet er det prioritert å øke ressurser til tidgiverarbeidet med full stilling som nasjonal leder i tillegg til rådgiver, totalt 200 % stilling.

Det er utviklet verktøy som håndbøker, retningslinjer og rutine for opplæring, som også er tilpasset det enkelte virksomhetsområde. Dialogen med virksomheter er betydelig styrket. Interessen og engasjementet for å nyttiggjøre seg tidgivere i tjenestene har økt betydelig. Alle virksomheter har gjort vurdering av behov. Nye samarbeidsprosjekter mellom tjenesteområder er etablert og systematisk tidgiverarbeid inngår i alle divisjonenes handlingsplaner.

**Resultat** for perioden 2023-2025 er økingen tidgiver timer på 26.6%. I evalueringen som ble gjennomført i 2025 oppga 93% av tidgiverne at de vil anbefale andre å være tidgiver i Blå Kors.

Det er fortsatt et stort potensial som det jobbes systematisk med å utvikle, men resultatene er i henhold til planen.

Blå Kors sine tidgivere yter en helt uvurderlig innsats og et svært høyt antall timer innsats gjennom hele året. Det beriker vårt arbeid.

## 2.4 Bærekraft

### Mål: Vi skal være en sterk bidragsyter på definerte bærekraftsmål

Landsstyret vedtok strategisk mål for bærekraft i september 2022, etter innspillsrunden i organisasjonen.

Målet er knyttet til klimautfordringer, helse- og sosiale utfordringene og bekjempe utenforskap. Dette er en global dugnad som alle må være med på om vi skal nå ambisjonen med «leaving no one behind». Vi mener det er vår plikt, som en diakonal organisasjon, å løfte FN's bærekraftsmål betydelig høyere opp på vår agenda og forsterke innsatsen på flere områder enn i dag.

Blå Kors er en viktig og tung bidragsyter særlig innen helse. Med de formidable klimautfordringene vi allerede merker, men ikke minst vet kommer, har vi både en etisk og moralsk plikt til å gjøre det vi kan for å bidra til å nå det helt avgjørende klimamålet som er satt. Vi vet at effekter av klimaendringer rammer de sårbare mest, og at valg av klimatiltak kan ha usosiale sider.

Tidlig i strategiperioden var det stort søkelys på klima i samfunnsdebatten, og det var varslet flere reguleringsprosesser i regi av både EU og Norske myndigheter. I påvente av rammer og krav startet vi forberedelser og vurdering av hvordan Blå Kors sitt systematiske arbeid og rapportering kunne innrettes. Vi har et aktivt ambisjonsnivå, som tilsier at vi gjøre mer enn bare lovpålagte krav og tiltak.

**Tiltak** som ble satt for å nå målet var:

## Rammeverk for bærekraftsrapportering

Våre krav til etterprøvnbarhet når resultater skal dokumenteres har vært og er fortsatt gjenstand for vurdering. Innen klimaområdene er det dels klare parameter og metoder, mens innen sosiale bærekraftsmål er det langt færre klare parameter og metoder. Her legger vi til grunn den kunnskap som finnes om forhold knyttet til f.eks. bekjempelse av fattigdom, forebygge og behandle avhengighetslidelser, bekjempe utenforskap osv. Som et ledd i utforming av rammeverk har vi både bidratt til kompetanseheving internt og etablert samarbeidsrelasjon til viktig kompetansemiljø, som medlemskap i Etisk handel. Her har vi fått god bistand til vårt arbeid med bl.a. åpenhetsloven.

I strategiperioden ble det innført EU direktiv Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), også kalt dobbelt vesentlighetsanalyse. Det innebærer at vi både skal dokumentere og redegjøre for hvordan vår virksomhet påvirker mennesker og miljø, og hvordan bærekraft påvirker oss. Det var uvisst hvorvidt dette direktivet og de tilhørende standardene ville omfatte ideelle aktører, men på et tidspunkt var det sannsynlig at divisjon behandling ved klinikkene ville bli omfattet. Det ville innebære en omfattende omlegging av vår økonomiske- og annen rapportering. Det ble klart at innføring skal skje gradvis og pr d.d. er det uklart om, når og på hvilken måte det vil omfatte ideelle virksomheter som Blå Kors. Når det er sagt, var prosessen med forberedelsene nyttig og har tilført både kunnskap og innspill til utvikling av vår egen rapportering.

I innsiktsarbeidet har det vært workshops i alle divisjoner og i medarbeiderundersøkelsen fra mars 2026 svarer 69 % at de er kjent med Blå Kors sitt bærekraftsarbeid.

Fra 2026 endres årsmeldingen til å være en års- og bærekraftsmelding. Bærekraftsdelen skal utvikles videre for å øke dokumentasjonen av resultater, blant annet gjennom økt kvalitet og bruk av brukerundersøkelse. Videre vurderes om vi skal lage klimaregnskap på konsernivå.

Systematisk og profesjonelt arbeid med tiltak og rapportering på bærekraft har blitt og kommer til å bli forsterket i anbud og offentlige oppdrag fremover.

## Klima og miljø - Energieffektivisering

Kartlegging viste at Blå Kors` største klimaområde, med sin omfattende bygningsmasse, er energisparing. Det ble satt en KPI med mål om 25 % reduksjon innen utgangen av startegiperioden. Pr utgangen av 2025 er resultatet 22 % reduksjon.

Det er utarbeidet en handlingsplan for energieffektivisering som divisjon Eiendom har ansvar for. Videre er det inngått en hovedkontoravtale for Miljøfyrtårnsertifisering,

med mål om at alle våre bygg skal være Miljøfyrtårnsertifisert i løpet av perioden. Det gjør at vi kan rapportere på konsernnivå. Også Stiftelsen Fredrikstad er miljøfyrtårnsertifisert etter hovedkontormodellen.

Et vesentlig bidrag har vært rehabilitering av Blå Kors sitt Hovedkontor i Storgata 38 i Oslo, som nå er et topp moderne kontor og forretningsbygg med Breeam sertifisering, very good. Det betyr at bygget har høy miljøgodkjenning, og energiklasse C og innfrir alle kjente krav til miljø og energieffektivitet frem mot 2040.

Øvrige tiltak omfatter å gjøre tekniske installasjoner i våre bygg som senker energibruk, samt økt kunnskap og holdninger som følges opp gjennom systematisk arbeid i lederlinjen og gjennom HR-strategien.

Som det kommer frem, er vi godt i rute med å nå målet.

## Sosial bærekraft - Åpenhetsloven

Landsstyret vedtok i 2022 et styrende dokument for Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold. Styringsdokumentet, utarbeidede retningslinjer, samt Blå Kors sine verdier, medmenneskelighet – verdighet – egenkraft – kvalitet, danner utgangspunktet for Blå Kors sitt bærekraftsarbeid på dette området. Landsstyret besluttet også at det styrende dokumentet skal gjelde alle virksomheter og foreninger i Blå Kors, og at stiftelser tilsluttet Blå Kors har en plikt til å følge opp tilsvarende. Det rapporteres årlig til landsstyret på åpenhetsloven.

## Sosial bærekraft - våre tjenester

Svært mye av Blå Kors sitt arbeid er viktige bidrag til å nå sosiale bærekraftsmål. Hele års- og bærekraftsmeldingen dokumenterer resultater.

Blå Kors har bidratt til å sette tema med sosial bærekraft på dagsorden i viktige fora som f.eks. samarbeidsrådet for diakoni i Den norske kirke, som er en av Blå Kors sine medlemsorganisasjonen. Dette har ført til økt oppmerksomhet og interesse for å styrke felles innsats om viktig områder.

**Resultater** av bærekraftsarbeid er i rute, og års- og bærekraftsmeldingen viser en rekke tiltak som er gjort i virksomheter knyttet til matsvinn, endring til mer bærekraftige menyer, gjenbruk, sirkulærøkonomi ellers osv. F.eks. har Blå Kors gatenært alene reddet 65 tonn mat i året, og divisjon behandling har «bærekraftsuke». Videre tiltak og forsterket innsats, der utvikling av bærekrafts rapport vil være viktig for de neste årene.

## 2.5 Handlekraft

**Mål:** Vi skal øke vår handlekraft gjennom god forvaltning, bedre resultater, god dokumentasjon, innovasjon og kompetanseutvikling

En viktig forutsetning for å nå våre strategiske mål er økt handlekraft og omstillingsevne, for å finne nye måter å løse oppgaver på slik at vi kan hjelpe flere bedre. Målet innebærer å styrke og videreutvikle tjenestene, og evne å omstille i tide for å være godt posisjonert til å fortsette å levere tjenester til våre målgrupper i tråd med strategien. Gjennom god forvaltning og økte inntekter, blant annet med målrettet fundraisingsarbeid, skaper vi et handlingsrom hvor vi er mindre sårbare for endringer i offentlige tilskudd. Vi sikrer også tåleevne til å yte tjenester når rammebetingelsene endres, styrket robusthet ved både å redusere kostnader og øke lønnsomhet, eller til å løse oppgaver vi ser det er tydelige behov for.

Målet handler også om å styrke forskning, evaluering og dokumentasjon av resultater og bli en lærende organisasjon. Og å styrke vår attraktivitet som arbeidsgiver, og utvikle og beholde våre medarbeidere.

Tidligere i rapporten er det redegjort for viktige, strukturelle og organisatoriske endringer som er gjennomført. Disse grepene har vært vesentlig for å nå handlekraft målet.

**Tiltak** som er satt i gang:

### Kommunikasjon, merkevare og økte inntekter

Landsstyret vedtok i 2023, ny kommunikasjonsstrategi, inkludert merkevare struktur og profil, etter en grundig prosess i organisasjonen. Merkevarestrukturen er i all hovedsak gjennomført, med mål om at alle skal være om bord i løpet av kort tid.

Kommunikasjonsstrategien er helhetlig med planmessig kombinasjon av mange virkemidler. Et viktig resultat er en felles multiweb for Blå Kors, der målet er at alle virksomheter skal være på den samme plattformen. Det gjenstår fortsatt noe arbeid før alle er over.

Omdømmemåling viser en jevn fremgang på spørsmål om kjennskap til organisasjoner som driver med rus, alkohol og avhengighet. Blå Kors er mest kjent blant alle sammenlignbare organisasjoner, med hele 54% i 2025, mens kjennskapet til Blå Kors generelt ble målt til 57%. Det er høyeste scor siden målinger startet.

Trafikk på websider, følgere på sosiale medier og presseoppslag har også hatt jevn økning.

Landsstyret vedtok en fundraisingstrategi i 2023, og markeds- og kommunikasjonsavdelingen fikk økte ressurser til gjennomføring. Fundraisingsarbeidet er helhetlig og ivaretar hele giverreisen, næringslivssamarbeid, styrking av private tilskudd etc. Som en del av fundraisingstrategien er en av de

største satsingene, søknad om TV-aksjonen. Det ble ansatt prosjektleder for TV-aksjonen i 2025 med ansvar for søknadsprosessen og søknad er sendt for 2027.

**Resultatene** er så langt i tråd med strategien.

## Utvikling og læring

Utvikling og innovasjon skjer gjennom strukturerte prosesser, og gjennom kultur i Blå Kors. I 2022 startet et kartleggingsarbeid innen området forskning og evaluering. Det ga en oversikt over gjennomført, pågående og planlagt utviklings- og evalueringsarbeid. Kartleggingen viser en omfattende produksjon i organisasjonen, men med stor variasjon.

For å nå strategiens mål om økt handlekraft er omstillingsevne vektlagt. Systematisk dokumentasjon, evaluering og læring er vesentlig for kunnskapsbasert utvikling. Dette er forankret i HR-strategien og lederutvikling, slik at Blå Kors styrker sin evne til å være og jobbe som en lærende organisasjon, og derigjennom drive kontinuerlig utvikling og omstilling i tide. Dette arbeidet skal nå iverksettes.

HR-strategien ble vedtatt i 2023. Et sentralt mål er samme policy og system i hele organisasjonen. Simployer er innført som HR-system, med oppdaterte håndbøker innen personal-, ledelse- og HMS, og brukes til all oppfølging av personal, herunder helhetlige on- og offboardingprosesser, sykefraværsoppfølging, medarbeideroppfølging osv.

Blå Kors akademiet er et viktig område i HR-strategien. Blå Kors akademiet inneholder systematisk læring og kompetanseheving som gjelder alle. E-læring er allerede etablert og tas gradvis i bruk. I 2026 lanseres lederutviklingsprogrammet, som har tre hovedområder: Grunnleggende lederopplæring, Lederprogram med fem læringsprinsipper, og Fagmoduler innen våre fagområder. Dette rulles gradvis ut.

Vesentlig del av Blå Kors sine inntekter kommer fra offentlige anskaffelser. I 2022 etablert vi et arbeid for kvalitetsheving og kompetanseheving av vårt anbudsarbeid. Det har gitt god læring på tvers, økt kvalitet, og kompetanse. Det er nå årlig anbudsforum for virksomhetene i Blå Kors regi. Det gjenstår ut utvikle en verktøykasse, basert på beste praksis.

## God forvaltning

Blå Kors er et stort konsern og trenger gode strukturer og systemet for å løse oppgaver, krav og forpliktelser på en effektiv måte, med de begrensede ressursene vi har til rådighet. En vesentlig forsterkning har vært fullføringen av divisjonsstrukturen med innføring av tydelig styrings- og fullmaktslinje nedfelt i «Håndbok i ledelse». Det er også etablert årlig styrekurs for alle selskapsstyrer.

Det er utviklet og etablert flere verktøy og prosesser for å øke kontroll og forbedre planlegging. Dette er viktig for å sikre bærekraftig økonomistyring slik at virksomhetene blir trygget best mulig. Det gjelder f.eks. prognosemodell, revidert prosesskart for bygg, revidert budsjettprosess og økonomirapportering, revidert forvaltningsstrategi og eiendomsstrategi, ny IT-strategi og et omfattende pågående arbeid med revisjon av beredskapsplan i Blå Kors. Alt dette skal bidra til best mulig forutsigbarhet og god styring, slik at våre tiltak og virksomheter ivaretas på best mulig måte.

Viktige **resultater** er oppnådd, men det er fortsatt betydelig potensiale som skal videreutvikles i det strategiske området «handlekraft». Dette vil ha hovedfokus i resterende strategiperiode.

## 2.6 Samhandling

**Mål:** Vi skal styrke samhandling både internt, med samarbeidsparter og oppdragsgivere

### Samhandling som strategisk satsing

Blå Kors vil styrke samhandlingen både internt og eksternt – med samarbeidsparter og oppdragsgivere. En viktig gevinst ligger i mer målrettet samarbeid og sømløse overganger mellom arbeidsområdene. Dette kan kreve nye arbeidsformer og organisering.

Systematisk fagutvikling på tvers av virksomheten vil styrke kvaliteten i tjenestene og legge grunnlag for nye, fremtidsrettede tilbud. Samtidig vil Blå Kors videreutvikle sin rolle som en profesjonell og attraktiv samarbeidspartner, der statlige, regionale og kommunale aktører, ideelle organisasjoner og frivillige initiativ ses som viktige medspillere.

### Mål for samhandling

Arbeidet med samhandling skal bidra til å:

- styrke samarbeid internt til det beste for brukerne
- etablere en felles forståelse av fagutvikling, med tydelige standarder og gode fagdiskusjoner
- hente ut merverdi gjennom bedre koordinering og helhetlig innsats
- sikre at hele organisasjonen følger opp vedtatt strategi
- fremstå som en konstruktiv, pålitelig og kompetent samarbeidspartner for oppdragsgivere

Samhandlingsområdet skal systematiseres i en helhetlig plan for både intern og ekstern samhandling, og vil ha høy prioritet i kommende strategiperiode.

## Status for intern samhandling

Selv om det i dag mangler en samlet plan, foregår det mye godt samarbeid internt, med dokumenterte resultater. Eksempler på dette er:

- Lavterskeltiltak som har utviklet felles fagforståelse, struktur, tjenestereiser og konsepter
- Mer likeverdige tilbud og jevn kvalitet på tvers av landet, uavhengig av organisasjonsform. Enten det gis i regi av Blå Kors Norge, foreninger eller stiftelser.
- Styrket omdømme og tillit til Blå Kors som profesjonell aktør

Samarbeidet med tillitsvalgte er systematisert gjennom faste møter, dialog og involvering. Dette bidrar til bedre arbeidsmiljø, attraktivitet som arbeidsgiver og videreutvikling av tjenestene.

## Eksempler på systematisk samhandling i divisjonene

- Divisjon behandling: Felles pasientjournalssystem som styrker kvalitet, sikkerhet og effektivitet
- Divisjon opplæring: Samhandlingsprosjekt og gjennomført skoleutviklingskonferanse for kultur- og kvalitetsbygging
- Samhandling med Blå Kors eiendom: Felles behovsanalyser for bygg, styrket struktur rundt eie, leie og anbud, og bedre prioritering av ressurser

I tillegg er det etablert felles systemer innen HR, marked og kommunikasjon, IT, personvern og økonomi. Dette gir økt kvalitet, effektivitet og bedre grunnlag for systematisk utvikling.

Det er også gjennomført regelmessige møter med stiftelser og foreninger, med erfaringsutveksling og styrket samarbeid, blant annet knyttet til tilskudsarbeid for lavterskeltiltak.

## Ekstern samhandling

Blå Kors har gjennomgående gode samarbeidsrelasjoner, selv uten en helhetlig plan:

- Kommuner: Regelmessig og godt samarbeid der Blå Kors leverer tjenester
- Statlige aktører: Varierende samarbeid, men i hovedsak profesjonelt og konstruktivt, basert på kontrakter, dialog og tillit

Blå Kors' brede tjenestespekter gir stort potensial for samarbeid med andre ideelle organisasjoner. Dette skjer særlig innen:

- politisk påvirkningsarbeid
- fagutvikling og fagmiljøer
- diakonal og ideell samhandling

## Andre samarbeidsflater

- Næringsliv: En viktig del av både fundraising og arbeidsinkludering (f.eks. arbeidsutprøving)
- Universitets- og høyskolesektoren: Systematisk samarbeid om fagutvikling, kunnskap og analyser i flere virksomhetsområder

## Veien videre

Å styrke samhandlingen ytterligere er avgjørende for å realisere den strategiske retningen i Blå Kors. Potensialet vurderes som stort. En tydelig og helhetlig plan vil gi bedre prioritering, klarere formål og større effekt av samarbeidet – både internt og eksternt. Dette arbeidet vil ha høy prioritet i resterende planperiode.

## 3. Oppsummert og anbefaling

Strategien anses fortsatt å være høyst aktuell. For de områdene arbeidet og resultatene har kommet kortest, forsterkes innsatsen fremover. De samlede ressurser og innsats i hele organisasjonen skal rettes mot å følge opp vedtatte strategi.