

Strategi for Misjonsalliansens arbeid i utlandet 2016-2020

Vedtatt mars 2015
Revidert oktober 2017

Innhold

Skjematisk framstilling av utestrategien	4
1. Hvem skal vi nå	5
1.1 Fattige	5
1.2 Marginaliserte og diskriminerte grupper	5
2. Hva gjør vi	5
2.1 Overordnede mål	5
2.1.1 Dele tro	5
2.1.2 Bekjempe fattigdom	6
2.1.3 Fremme rettferdighet	6
2.2 Tematiske prioriteringer	6
2.2.1 Lokalsamfunnsutvikling	7
2.2.2 Mikrofinans	9
2.2.3 Misjonsalliansen støtter ikke	12
3. Hvordan arbeider vi	13
3.1 Tverrgående tema	13
3.1.1 Kjønn og likestilling	13
3.1.2 Miljø og klimarettferdighet	13
3.1.3 Inkludering: mennesker med nedsatt funksjonsevne og ekstra sårbare grupper ..	14
3.2 Prinsipper i arbeidet	14
3.2.1 Verdighet og likeverd	14
3.2.2 Rettighetsbasert tilnærming	15
3.2.3 Myndiggjøring	15
3.2.4 Deltakelse og eierskap	15
3.2.5 Helhetlig tilnærming	15
3.2.6 Bærekraft	15
3.2.7 Etterrettelighet	16
3.3 Forvaltning og kompetanseutvikling	16
4. Hvem jobber vi med	16
4.1 Misjonsalliansens tilstedeværelse	16
4.2 Samarbeid med lokale partnere	17
4.3 Ulike partnere	17
4.3.2 Lokale NGO-er	17
4.3.3 Lokalsamfunnsbaserte organisasjoner	18
4.3.4 Kirker	18
4.3.5 Lokale og nasjonale myndigheter	18

4.3.6 Mikrofinansinstitusjoner	18
4.4 Ulike partnerrelasjoner	19
4.5 Kriterier for valg av partnere	19
5. Hvor jobber vi	20
5.1 Kriterier for tilstedeværelse i land	20
5.2 Kriterier for oppstart i nye land	20
5.3 Landstrategier	21
6. Strategiske prioriteringer for utarbeidet i perioden	21

Skjematisk framstilling av utestrategien



1. Hvem skal vi nå

1.1 Fattige

Misjonsalliansen skal ha en fattigdomsorientering i sitt arbeid. Når Misjonsalliansen jobber i mellominntektsland, skal vi jobbe blant fattige og særlig sårbare grupper. Fattigdomsorientering skal også være styrende i arbeidet med andre målgrupper som mennesker med nedsatt funksjonsevne og marginaliserte og diskriminerte grupper.

1.2 Marginaliserte og diskriminerte grupper

Med vår diakonale identitet har vi et ansvar for alltid å spørre: «Hvem er de mest utsatte og sårbare menneskene eller gruppene her?» Svaret vil variere fra land til land og fra sted til sted. Barn og kvinner rammes i særlig grad av fattigdom. Mennesker med ulike funksjonsnedsettelse er i særlig grad utsatt for marginalisering og diskriminering. Mange steder vil urbefolkning eller etniske minoriteter være i en særlig utsatt posisjon. Også FNs nye bærekraftsmål legger stor vekt på at alle grupper må inkluderes om vi skal få til en varig, bærekraftig utvikling.

2. Hva gjør vi

2.1 Overordnede mål

Diakoni er det begrepet som samler og beskriver Misjonsalliansens arbeid. Diakoni er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, kamp for rettferdighet, inkluderende fellesskap og vern om skaperverket. Diakonien retter seg i særlig grad mot mennesker i nød. Den diakonale tjenesten stiller ingen betingelser knyttet til målgruppens tro. Diakonien har sin egenverdi og trenger ingen annen begrunnelse enn kallet til nestekjærlighet og kamp for rettferdighet. Diakonien er derfor ikke et middel for et annet mål.

Misjonsalliansen har som misjonsorganisasjon også et ønske og en intensjon i sitt arbeid om at mennesker skal komme til tro på Jesus Kristus. Dette må ikke forstås som noen motsetning til det som er sagt ovenfor om diakoniens egenverdi.

De overordnede målene for Misjonsalliansens arbeid er å dele tro, bekjempe fattigdom og fremme rettferdighet. De overordnede målene springer ut av Misjonsalliansens verdiplattform og er en konkretisering av visjonen og misjonserklæringen.

2.1.1 Dele tro

Igjennom Misjonsalliansens arbeid ønsker vi at mennesker skal få møte Jesu kjærlighet i ord og handling. En dimensjon ved dette er å dele og formidle tro. Misjonsalliansen skal bidra til at mennesker finner tro og håp. Misjonsalliansen vil møte menneskers åndelige behov. Hvordan dette skjer, vil være avhengig av den lokale konteksten.

Troen er en gave som Gud selv gir og troens sentrum er Jesus Kristus som frelser og herre. Mennesker nærmer seg Gud og tro fra ulike kanter. Misjonsalliansen skal være Kristussentrert og anerkjenne menneskers uttrykk for tro og ønske om å følge Jesus. Ydmykhet og respekt skal kjennetegne vår formidling av tro til mennesker i en sårbar situasjon.

Gud som ble menneske i Jesus Kristus delte våre kår, lindret menneskers nød, løftet opp de undertrykte og seiret over døden og dødskreftene. Jesu liv og eksempel er en kilde til håp og innsats i møte med fattigdom og urett.

Misjonsalliansen planter ikke egne menigheter, men jobber sammen med eksisterende menigheter og kirkesamfunn. Kirkene har en rolle både som en del av sitt lokalsamfunn og som en stemme i samfunnsdebatten på et mer overordnet nivå. Misjonsalliansen vil bidra til å styrke forståelsen og praksis av diakoni og integrert misjon i lokalmenigheter og kirkesamfunn.

Misjonsalliansen er en tverrkirkelig organisasjon som vektlegger det som forener kristne på tvers av kirkesamfunn. Misjonsalliansen vil støtte arbeid for kristen enhet.

2.1.2 Bekjempe fattigdom

Fattigdom er et uttrykk for at menneskeverdet krenkes. Oppfordringen til å stå på den fattiges side og til å kjempe for den fattiges sak går som en rød tråd gjennom Det gamle og Det nye testamente og i Jesu eget liv. Fattigdom er mer enn manglende inntekt eller mangel på materielle ressurser. Fattigdom handler også om å ikke ha tilgang til utdanning, grunnleggende helsetjenester, rent drikkevann eller mulighet til å påvirke politiske prosesser og andre faktorer som er viktige i folks liv. Fattigdom marginaliserer og gjør mennesker sårbare. Årsakene til fattigdom er sammensatte og finnes både på individuelt og strukturelt nivå. Prosjektene Misjonsalliansen støtter skal bidra til å gjøre noe med fattigdommens årsaker, ikke bare lindre fattigdommens symptomer. Misjonsalliansen skal bidra til å øke menneskers og lokalsamfunns innflytelse over eget liv og egen utvikling.

2.1.3 Fremme rettferdighet

Alle mennesker har en umistelig verdi og lik rett til å leve under verdige forhold. Dette er grunnlaget for Misjonsalliansens verdiplattform og gjenspeiles i verdenssamfunnets forpliktelse i forhold til FNs menneskerettighetserklæring. Det er en nær sammenheng mellom diakoniens rettferdighetsdimensjon og en rettighetstilnærming i Misjonsalliansens arbeid.

Misjonsalliansen skal kjempe en modig kamp for rettferdighet og skal utfordre uretten – både i relasjonen mellom rike og fattige land og mellom rike og fattige i de landene hvor vi arbeider. Misjonsalliansen skal bidra til en mer rettferdig fordeling av ressursene og til at særlig sårbare grupper inkluderes i utviklingsprosessene. Misjonsalliansen skal bidra til å fremme og beskytte menneskerettighetene og rettighetene til sårbare grupper som barn, kvinner, mennesker med nedsatt funksjonsevne og urfolk.

2.2 Tematiske prioriteringer

Lokalsamfunnsutvikling og mikrofinans er Misjonsalliansens verktøy for å dele tro, bekjempe fattigdom og fremme rettferdighet. Misjonsalliansen ønsker å støtte lokale partnere som implementerer prosjekter som faller innenfor disse tematiske områdene og målsetningene slik de er beskrevet nedenfor. Indikatorer og måltall for målsetningene blir spesifisert i land- og prosjektplaner. Misjonsalliansen bruker de tematiske målformuleringene for å dele inn hele organisasjonens innsats i ulike målområder for å kunne si noe helhetlig om disse per tema.

De tematiske målene beskriver i hvilken retning vi ønsker å påvirke lokalsamfunnene vi arbeider i. Samtidig vet vi at utviklingen i et samfunn blir påvirket av en rekke faktorer som er utenfor vår kontroll. Det er av samme grunn at det er vanskelig å dokumentere i hvor stor grad Misjonsalliansens støtte har vært avgjørende for den langsiktige samfunnsutviklingen. En slik vurdering av samfunnspåvirkning er likevel del av prosjektenes sluttevaluering.

2.2.1 Lokalsamfunnsutvikling

For Misjonsalliansen er lokalsamfunnsutvikling en tilnærming og metode i arbeidet. Gjennom å organisere seg kan et lokalsamfunn påvirke egen utvikling innenfor ulike sektorer. Et organisert lokalsamfunn er også utgangspunkt for samhandling med andre aktører som lokale myndigheter, privat sektor og andre frivillige organisasjoner. Kvaliteten på fellesskapet i et lokalsamfunn avgjøres av lokalsamfunnets evne til å legge til rette for alle innbyggernes deltakelse. Inkluderingsperspektivet og den helhetlige tilnærmingen i lokalsamfunnsutvikling reflekterer Misjonsalliansens diakonale verdier.

Misjonsalliansen har bygd opp erfaring og kompetanse på å arbeide i skjæringspunktet mellom sivil samfunn og lokale myndigheter. Vi mener dette er en strategisk plattform for utvikling som fremmer dialog og samhandling mellom de som har rettigheter og de som har forpliktelser. Misjonsalliansen vil støtte prosjekter som er i tråd med lokale og nasjonale myndigheters planer for utvikling.

Misjonsalliansen har erfaring med lokalsamfunnsutvikling både på landsbygda og i urbane områder. Urbaniseringen i samarbeidslandene representerer store utfordringer relatert til fattigdom og rettferdighet. Misjonsalliansen skal i tiden framover å særlig videreutvikle arbeidet med lokalsamfunnsutvikling i by.

Misjonsalliansen vil prioritere prosjekter som har lokalsamfunnet som kontekst. Samtidig er vi opptatt av at resultatene og erfaringene som gjøres kan bidra til å utvikle modeller som kan ha en effekt utover den lokale konteksten. Misjonsalliansen vil støtte slike initiativ.

I arbeid i mellominntektsland kan situasjonen være slik at den ikke rettferdiggjør brede fattigdomsreducerende tiltak med hele befolkningen som målgruppe. Da skal Misjonsalliansen prioritere tiltak rettet mot særlig sårbare grupper for å sikre at også disse får del i utviklingen.

Overordnede målsetninger for arbeidet med lokalsamfunnsutvikling er at:

- Fattigdom er betydelig redusert og lokalbefolkningen har tilgang til sosiale tjenester og økonomisk utvikling
- Lokalsamfunn er inkluderende fellesskap som omfatter alle
- Sivilsamfunn og lokale myndigheter har et strategisk samarbeid som bidrar til et sterkt sivilsamfunn og lokal utvikling
- Lokalsamfunn i by og på landsbygda er robuste og tilpasningsdyktige

Prosjekter innen lokalsamfunnsutvikling vil som regel ha komponenter innenfor både organisasjonsutvikling, sosial sektor og produktiv sektor. Det er lokalsamfunnets egne behov og prioriteringer som skal være styrende for prosjektene. Misjonsalliansen vil derfor være varsom med å definere komponenter.

Misjonsalliansen støtter primært kompetansebyggende tiltak. Investeringer og tilførsel av eksterne ressurser inn i et lokalsamfunn skal gjøres med en grundig vurdering av bærekraft. For investeringer i sosial sektor er samarbeid og koordinering med offentlige myndigheter en forutsetning. Tiltakene Misjonsalliansen støtter skal fungere som en katalysator for å sikre at lokalbefolkningen får grunnleggende behov dekket.

Nedenfor beskrives noen sentrale tematiske områder innen lokalsamfunnsutvikling og målsetninger for disse. Hvilke av de tematiske områdene og målsetningene som er relevante i hvert enkelt land vil være avhengig av konteksten. Det er ikke et mål at alle land skal arbeide innenfor alle tematiske områder eller med alle målområder.

Organisering og mobilisering

Misjonsalliansen vil legge til rette for organisering og mobilisering i lokalsamfunnet.

Sivilsamfunnsorganisasjonene kan være lokalsamfunnsbaserte organisasjoner som representerer et geografisk område som en landsby eller et nabolag. De kan også være smalere organisasjoner som representerer et spesielt tema eller en spesiell gruppe, som f.eks. egne organisasjoner for funksjonshemmede eller fotballklubber for ungdom. Både de lokalsamfunnsbaserte organisasjonene og de smalere interesseorganisasjonene er nødvendige i et samfunn. Det er en målsetning at disse organisasjonene skal spille en aktiv rolle i det sivile samfunn i samhandlingen mellom ulike aktører.

Som resultater av tiltak og prosjekter innenfor dette området skal vi se at:

- Lokalsamfunn i by og land har representative og aktive lokalsamfunnsbaserte organisasjoner
- Relasjonen mellom de lokalsamfunnsbaserte organisasjonene og lokale myndigheter er styrket
- Lokalsamfunnsbaserte organisasjoner har kompetanse til å planlegge og implementere egne utviklingsprosjekter
- Funksjonshemmede og andre marginaliserte grupper er aktive deltakere i sitt lokalsamfunn
- Lokalsamfunn har etablert robuste sosiale strukturer i møte med klimaendringer
- Lokalsamfunnsbaserte organisasjoner og lokale myndigheter praktiserer godt styresett
- Lokalbefolkningen og deres organisasjoner har kompetanse til å drive politisk påvirkningsarbeid
- Lokalbefolkningen har god kjennskap til sine rettigheter
- Vold og konflikt i nære relasjoner og lokalsamfunn er redusert

Utdanning

Misjonsalliansen skal støtte prosjekter som øker tilgang til og kvalitet på utdanningen.

Misjonsalliansen er særlig opptatt av at sårbare og marginaliserte grupper skal få tilgang til utdanning. Misjonsalliansen støtter prosjekter innen utdanning som implementeres i nært samarbeid med offentlige utdanningsmyndigheter og støtter ikke etableringen av private skoler.

Som resultater av tiltak og prosjekter innenfor dette området skal vi se at:

- Lokalbefolkningen har tilgang til adekvat infrastruktur for utdanning
- Lærernes faglige og pedagogiske kompetanse er betydelig styrket
- Skole-hjemsamarbeidet er vesentlig styrket
- Andelen barn og ungdom som fullfører grunnskole og videregående skole har økt
- Andelen jenter som fullfører grunnskole og videregående utdanning har økt
- Skoler og barnehager tilbyr opplæring som er tilpasset og inkluderer alle
- Andelen voksne kvinner og menn som kan lese og skrive har økt
- Tilgangen til yrkesrettet opplæring har økt
- Elevenes kunnskap om miljø og klima er styrket

Vann, sanitær og helse

Tilgang på rent drikkevann og tilfredsstillende sanitære forhold er grunnleggende for helse og livskvalitet. Misjonsalliansens engasjement innen denne sektoren handler primært om forebyggende folkehelse i nært samarbeid med offentlige helsemyndigheter. Misjonsalliansen støtter ikke etableringen av egne private helseinstitusjoner.

Som resultater av tiltak og prosjekter innenfor dette området skal vi se at:

- Andelen av lokalbefolkningen som har tilgang på rent drikkevann har økt
- Andelen av lokalbefolkningen som har tilgang til tilfredsstillende sanitære forhold har økt
- Lokalbefolkningen har tilgang til grunnleggende helsetjenester
- Lokalbefolkningen har grunnleggende kunnskap om forebyggende helse
- Antallet frivillige helsearbeidere har økt
- Feilernæring/underernæring er betydelig redusert
- Forekomsten av vannbårne sykdommer er betydelig redusert
- Antall tenåringsgraviditeter er redusert

Arbeid og inntekt

Bærekraftig utvikling forutsetter et samspill mellom sosial utvikling og økonomisk utvikling. Miljø- og klimaperspektivet er særlig relevant for denne sektoren, både når det gjelder miljømessige hensyn i produksjonen og å øke robustheten i møte med klimaendringene. Misjonsalliansen støtter prosjekter som styrker matsikkerhet og inntekt på husholdsnivå. Misjonsalliansens samarbeidsland har en svært ung befolkning og generelt høy arbeidsledighet. For at disse landene skal få til bærekraftig utvikling er det avgjørende at ungdom og unge voksne får arbeid og inntekt. Misjonsalliansen vil særlig prioritere prosjekter og tiltak som hjelper ungdom i overgangen fra utdanning til inntektsskapende arbeid.

Som resultater av tiltak og prosjekter innenfor dette området skal vi se at:

- Lokalbefolkningens matsikkerhet er styrket
- Jordbruk og husdyrhold drives på en miljømessig bærekraftig og klimatilpasset måte
- Husholdningene har fått økt inntekt
- Lokalbefolkningen har fått et bærekraftig inntektsgrunnlag
- Lokalbefolkningen har fått økt kompetanse til å drive små og mellomstore bedrifter
- Kvinners tilgang til inntekt og økonomiske ressurser har økt
- Andelen unge voksne med arbeid og inntekt har økt

Kirkearbeid

Misjonsalliansen vil bistå lokale menigheter og kirkesamfunn med å styrke diakonal forståelse og praksis. Lokale menigheter er viktige aktører i et lokalsamfunn. De formidler tro og håp, kan bidra til endring og utvikling og representerer et inkluderende fellesskap. Som en tverrkirkelig organisasjon vil Misjonsalliansen støtte plattformer som for eksempel nasjonale evangeliske og økumeniske allianser i de ulike landene.

Som resultater av tiltak og prosjekter innenfor dette området skal vi se at:

- Kirkesamfunn og lokale menigheter har fått økt forståelse for diakoni og integrert misjon
- Lokale menigheter driver diakonale prosjekter i sitt lokalmiljø
- Felleskirkelige organisasjoner og tiltak på lokalt og nasjonalt nivå er styrket
- Pastorer og ledere i lokale menigheter praktiserer verdibasert ledelse

2.2.2 Mikrofinans

Mikrofinans er et av Misjonsalliansens viktigste verktøy i arbeidet for en bærekraftig fattigdomsbekjempelse som fører til varig og helhetlig utvikling. Ulike finansielle verktøy som sparing, lån, forsikring, overførslar og opplæring i økonomistyring er grunnleggende forutsetninger for

økonomisk utvikling for enkeltpersoner, familier og lokalsamfunn. Mikrofinans handler om å gi fattige, men ressurssterke mennesker tilgang til slike verktøy slik at de kan skape seg en sikrere inntekt, tryggere hverdag og lysere fremtid.

Den overordnede målsettingen for mikrofinansarbeidet er at fattige og vanskeligstilte mennesker i utviklingsland kan få tilgang til finansielle tjenester gjennom mikrofinansinstitusjoner slik at de kan komme i gang med økonomisk virksomhet eller andre prosjekter som et ledd i en «hjelp til selvhjelp»-strategi.

I 2009 opprettet Misjonsalliansen Alliance Microfinance AS (AMAS) som et svar på behovet for tettere oppfølging og bredere og mer spesialisert støtte til Misjonsalliansens mikrofinansinstitusjoner. De store verdiene som er til forvaltning i enhetene ute, og de mange nye krav som stilles til oppfølging og kontroll fra Misjonsalliansens side, gjorde det nødvendig å styrke kompetansen på mikrofinans i Norge. AMAS skal være en profesjonell forvalter av Misjonsalliansens mikrofinansengasjement i Sør. I de mikrofinansinstitusjoner hvor AMAS er involvert skal fokus være å sikre effektiv økonomiforvaltning, balansert risiko, sunne overskudd og diakonal identitet.

Gjennom AMAS skal Misjonsalliansen drive mikrofinansarbeid først og fremst i land og områder hvor Misjonsalliansen også driver annen virksomhet slik at det skapes synergieffekter mellom Misjonsalliansens ulike satsingsområder.

- Vår *kjernekompetanse* innen mikrofinans er å etablere og drive finansinstitusjoner med fattige og marginaliserte mennesker som viktigste målgruppe.
- Vårt *konsept* er å etablere selvgående og levedyktige institusjoner, slik at vi kan frigjøre ressurser til å utvide til stadig nye land og befolkningsgrupper.
- Vår *egenart* er å være en non-profit eier av for-profit mikrofinansinstitusjoner, slik at overskuddene benyttes til å styrke institusjonenes bærekraft og fattigdomsprofil.

AMAS' fire hovedoppgaver er forvaltning av eierskap, nyetableringer, finansiering og å bygge diakonal identitet.

Forvaltning av eierskap

AMAS skal forvalte Misjonsalliansens institusjoner og strategi for mikrofinans med tanke på å nå målgruppen, ha gode styrever, sikre den diakonale profilen og at virksomhetene går i overskudd. AMAS skal delta i styrever og komiteer og yte ulike former for teknisk-faglig rådgivning overfor mikrofinansvirksomhetene.

Som resultat av AMAS' forvaltning av eierskap skal vi se:

- Eierstyring med etablerte prinsipper for god selskapsledelse
- Styrever sammensatt slik at de innehar kompetanse og kapasitet ut i fra den enkelte mikrofinansvirksomhetens egenart og kontekst
- Regulerte institusjoner hvor AMAS, gjennom aksjonæravtale eller i praksis, er den førende eier.
- Bærekraftige organisasjoner med lavest mulig realrente for kundene
- Samhørighet mellom institusjonene i AMAS-gruppen, samarbeid og kompetanseoverføring på tvers av disse.
- AMAS som bidragsyter til et ledende fagmiljø for mikrofinans i Norge, i samspill med akademia.
- Verktøyet «Progress Out of Poverty Index» er implementert i de land hvor det finnes en base-line for dette og at dataene benyttes aktivt av styrever og ledelse i institusjonene.

- Mikrofinansinstitusjonene stiller krav relatert til miljø, sikkerhet og bærekraft overfor lånekundene.

Nyetableringer

De mikrofinansinstitusjoner som Misjonsalliansen har etablert er gode eksempler på tiltak som har lyktes godt i forhold til våre målsettinger om målgruppe, profil og bærekraft. Det er i disse institusjonene vår tyngde av kompetanse, erfaringsgrunnlag og økonomiske ressurser er å finne. Derfor er det en sentral strategi å benytte disse ressursene når det skal etableres nye institusjoner i nye land.

Som resultat av AMAS' nyetableringer skal vi se:

- En ny mikrofinansinstitusjon etablert i et nytt land omkring hvert femte år. Det vil imidlertid ikke settes i gang nye prosjekter før arbeidet i Liberia har kommet godt i gang.
- Forundersøkelser gjennomført i andre land i Vest-Afrika og/eller Asia.
- At AMAS er den førende eier i de institusjoner hvor AMAS er involvert.
- At mikrofinansinstitusjoner som blir etablert eller kjøpt opp av våre datterselskap er innlemmet i AMAS-fellesskapet

Finansiering

I forhold til finansiering skal Misjonsalliansen og AMAS primært medvirke til dette i de institusjonene der vårt bidrag er viktig for vekst. I hovedsak ytes midler i form av ansvarlige lån, aksjer og driftsmidler. AMAS har i tillegg en sentral rolle i å knytte kontakt og forhandle med internasjonale finansieringsinstitusjoner. I de selskapene som har oppnådd høy grad av bærekraft vil finansiering av vekst skje gjennom innskudd, obligasjonslån, lån fra internasjonale finansieringsinstitusjoner og lokale banklån.

Som resultat av AMAS' arbeid med finansiering overfor mikrofinansinstitusjonene skal vi se at:

- Misjonsalliansen bistår organisasjonene med finansiering i form av driftsmidler og ansvarlige lån i en etableringsfase
- Mikrofinansinstitusjonene er i stand til å sikre tilgang til kapital fra nasjonale og internasjonale finansieringsinstitusjoner

Bygge diakonal identitet

Misjonsalliansens og AMAS' diakonale verdigrunnlag skal også være gjeldende for datterselskapene, men vil komme til uttrykk på forskjellig vis på grunn av ulike kulturelle, politiske og strukturelle rammebetingelser. I et kommunistisk regime vil det ikke være rom for religiøs orientering i vedtekter. En tilsvarende begrensning finnes for lisensierte banker hvor det er lovstridig å ha religiøse formål for virksomheten. Forankringen av det diakonale verdigrunnlaget må dermed skje på andre måter enn gjennom vedtekter og overordnede formål. Det er derfor viktig å etablere en organisasjonskultur hvor de diakonale verdiene utgjør premisser for handling gjennom valg av forretningsmodell, produkter og målgruppe.

AMAS ønsker å etablere et eget lederutviklingsprogram for ansatte og styrer i AMAS-gruppen. Dette skjer i samarbeid mellom AMAS, mikrofinansinstitusjonene, Diakonhjemmet Høyskole og lokale akademiske partnere. Programmet skal dekke både organisasjonenes behov for kontinuerlig kapasitetsbygging i organisasjonene, og behovet for øking av formell kompetanse innen områdene mikrofinans og Verdibasert Ledelse. AMAS vil bidra til å bygge diakonal identitet gjennom årlige nettverkssamlinger for ledere og styreledere på tvers av mikrofinansorganisasjonene.

Som verdibaserte diakonale institusjoner skal vi ta mål av oss å være ledende i forhold til standard for sosial målstyring.

Som resultat av arbeidet med å bygge diakonal identitet skal vi se at:

- Et lederutviklingsprogram som bidrar til å ta vare på virksomhetenes egenart som diakonale institusjoner er etablert.
- Diakonal forståelse og bevisstheten om hvordan dette omsettes i praktisk handling er styrket hos ledere og styremedlemmer.
- Samarbeidet og synergien mellom mikrofinansinstitusjonene og Misjonsalliansens partnerorganisasjoner og landkontor er styrket.
- Mikrofinansinstitusjonene tilbyr produkter og tjenester tilpasset særlig sårbare grupper som mennesker med nedsatt funksjonsevne eller sykdommer som hindrer dem i å få kundeforhold til andre banker.
- Alle mikrofinansinstitusjonene har forpliktet seg på industristandarden for «Client Protection Principles», og utfører regelmessig kontroll av disse.

2.2.3 Misjonsalliansen støtter ikke

Misjonsalliansen ønsker å gjøre følgende avgrensninger i forhold til hva slags type prosjekter og tiltak organisasjonen ikke støtter:

- **Individuelle stipendordninger.** Ikke sentralt i videre satsing. Vi ønsker primært en kollektiv tilnærming i arbeidet fordi enkeltindivider tilhører fellesskap og deres utviklingsmuligheter er avhengige av fellesskapets rammevilkår.
- **I vårt lokalsamfunnsutviklingsarbeid støtter vi ikke oppbygging av egne institusjoner og tung infrastruktur.** Dette utelukker ikke bygging av skoler og mindre helsesenter i nært samarbeid med lokale myndigheter.
- **HIV/AIDS:** Ikke vårt kompetanseområde. Det kan rettferdiggjøres dersom vi får brukt noe av vår styrke knyttet til å arbeide i skjæringspunktet mellom sivilt samfunn og lokale myndigheter eller organisering/mobilisering av hiv/aids-smittede som grupper. Et slikt arbeid skal ha en rettighetstilnærming. Testing, generelt informasjonsarbeid, oppbygging av helsesenter/laboratorier vil være mindre aktuelt i framtiden.
- **Fotball/idrett med idrettsprestasjoner som målsetning.** Når vi støtter prosjekter relatert til fotball/idrett, er det en forutsetning at det kobles tydelig til et større lokalsamfunnsprosjekt og/eller utdanning. Det er ikke noen målsetting for oss å bygge opp kompetanse på idrett i seg selv.
- **Høyere utdanning.** Ikke et prioritert satsingsområde. Vårt fokus og vår kompetanse ligger primært på grunnskole/videregående og barns og ungdoms oppvekstvilkår i lokalsamfunnet.
- **Krig og katastrofe.** Misjonsalliansen arbeider i utgangspunktet ikke i krigsområder eller med humanitære katastrofer. For at vår kompetanse og erfaring skal komme til sin rett må det være en viss grad av stabilitet i området.
- **Plante menigheter.** Misjonsalliansen skal drive kirkebyggende arbeid i samarbeid med etablerte menigheter – som fortrinnsvis inngår i en kirkesamfunnsstruktur. Misjonsalliansen etablerer ikke egne menigheter.

3. Hvordan arbeider vi

3.1 Tverrgående tema

De tverrgående temaene skal fungere som sjekklister. I planleggingen og gjennomføringen av prosjekter og aktiviteter skal vi sørge for at disse perspektivene er ivaretatt.

3.1.1 Kjønn og likestilling

Det er en nær sammenheng mellom fattigdom og mangel på likestilling. Vi må derfor sikre oss at arbeidet for å bekjempe fattigdom og fremme rettferdighet bidrar til positiv endring for både menn og kvinner. De aller fleste steder er det kvinner og jenter som diskrimineres i forhold til menn og gutter. Dette betyr at vår innsats har som mål å myndiggjøre og å styrke kvinner og jenters stilling.

Kjønnsperspektivet skal sikre at vi arbeider for at både kvinner og menn, jenter og gutter skal få tilgang på og kontroll over ressurser og muligheter. Dette inkluderer både grunnleggende behov som trygghet og beskyttelse mot vold og diskriminering, tilgang til utdanning, helsetjenester, økonomisk inntekt, infrastruktur og teknologi, og strategiske behov som kontroll over ressursene og mulighet til reell deltakelse og innflytelse i politiske prosesser.

Våre tiltak og aktiviteter får ulik effekt på kvinner og menns livssituasjon. Kjønn og likestilling som et tverrgående tema skal sikre at vi har en forståelse av målgruppen som en heterogen gruppe. Kjønnsperspektivet skal hjelpe oss til å se hvordan menn og kvinners roller og stilling virker på hverandre og er gjensidig avhengig av hverandre.

Misjonsalliansens genderpolicy utdyper temaet.

Kjønn og likestilling som tverrgående tema skal bidra til at

- Kvinner og menns aktive deltakelse i arbeidet for lokalsamfunnets utvikling øker
- Både menn og kvinner får bedret sine levevilkår gjennom prosjektenes aktiviteter
- Antall kvinner i lederroller økes
- Kjønnbasert vold og annen kjønnsbasert diskriminering reduseres

3.1.2 Miljø og klimarettferdighet

God forvaltning av miljø og skaperverk reflekterer menneskets oppdrag gitt ved skapelsen. Som mennesker er vi dypt forbundet med alt det skapte. De fattige er på en særlig måte sårbare for klimaendringene. Miljøproblemer og klimaendringer er utfordringer som setter søkelyset på urettferdighet. De som har minst ansvar for klimautslipp, og som har minst evne til å takle de negative følgene av klimaendringene, er de som rammes hardest av endrete værforhold. Derfor er arbeidet med miljø og klima en del av arbeidet for å fremme rettferdighet.

Skal vi bekjempe fattigdom, må vi forholde oss aktivt til miljø og klimaendringer. I arbeidet som Misjonsalliansen støtter bør dette ivaretas langs fire hovedspor: bærekraftig forvaltning av naturressursene, begrensning av negative påvirkning på miljøet (mitigation), tilpasning og styrking av lokalsamfunnenes robusthet i møte med klimaendringer (adaptation) og informasjons- og holdningsskapende arbeid.

Misjonsalliansens miljøpolicy utdyper temaet.

Miljø og klimarettferdighet som tverrgående tema skal bidra til at

- Misjonsalliansens prosjekter ikke har negative miljøeffekter
- Kunnskap om bærekraftig forvaltning av naturressurser og klimaendringer øker hos lokal partner, lokalbefolkningen og lokale myndigheter
- Lokalbefolkningens kunnskap om katastrofeberedskap øker
- Lokalsamfunnenes robusthet og tilpasningsdyktighet i møte med klimaendringer styrkes

3.1.3 Inkludering: mennesker med nedsatt funksjonsevne og ekstra sårbare grupper

Vi er skapt til fellesskap, og behovet for tilhørighet ligger dypt i alle mennesker. I et inkluderende lokalsamfunn verdsettes alle mennesker uavhengig av alder, kjønn, seksuell legning, etnisitet, religion og funksjonsevne. Alle mennesker har både noe å gi og noe å få. Allikevel ser vi at mange av ulike grunner faller utenfor. Det er fellesskapet som helhet som har ansvar for og mulighet til å skape et inkluderende fellesskap og å bygge ned barrierene for deltakelse.

Mennesker med nedsatt funksjonsevne er i særlig grad utsatt for marginalisering og diskriminering. Med utgangspunkt i alle menneskers umistelige verdi skal Misjonsalliansen bidra til at mennesker med nedsatt funksjonsevne inkluderes som likeverdige deltakere i fellesskapet.

For å styrke funksjonshemmedes deltakelse i fellesskapet vil det ofte være et sentralt virkemiddel å etablere eller styrke egne interessegrupper for funksjonshemmede og pårørende. Slike grupper kan bidra til å sette funksjonshemmedes rettigheter på dagsorden og styrke mennesker med nedsatt funksjonsevnes deltakelse i de lokalsamfunnsbaserte organisasjonene og mot myndighetene.

Misjonsalliansens policy for inkludering utdyper temaet.

Inkludering av funksjonshemmede og ekstra sårbare grupper som tverrgående tema skal bidra til at

- Lokalbefolkningen og lokale myndigheter bidrar til å redusere barrierene for at funksjonshemmede og andre sårbare grupper kan delta aktivt i fellesskapet
- Funksjonshemmede og andre sårbare gruppers tilgang til grunnleggende sosiale tjenester som helse øker
- Funksjonshemmede og andre sårbare gruppers tilgang til grunnleggende sosiale tjenester som utdanning øker
- Funksjonshemmedes og andre sårbare gruppers tilgang til inntekt øker
- Interessegrupper for funksjonshemmede og pårørende etableres

3.2 Prinsipper i arbeidet

Arbeidet som Misjonsalliansen støtter skal reflektere organisasjonens verdiplattform og kvalitetsstandarder. Prinsippene som beskrives her skal ivareta dette og er forpliktende for lokale partnere som mottar støtte fra Misjonsalliansen.

3.2.1 Verdighet og likeverd

Alle mennesker har en umistelige verdi og gudgitt verdighet. Prosjektene Misjonsalliansen støtter skal ikke diskriminere noen på grunnlag av religion, kjønn, alder, etnisitet, seksuell legning, funksjonsdyktighet eller på annet grunnlag. Hvert enkelt menneske er aktive handlende subjekter i eget liv. Likeverd og det enkelte menneskets verdighet skal være styrende for de prosjekter som Misjonsalliansen støtter.

3.2.2 Rettighetsbasert tilnærming

Alle mennesker har en umistelig verdi. Dette er grunnlaget for Misjonsalliansens verdiplattform og gjenspeiles i verdenssamfunnets forpliktelse i forhold til FNs menneskerettighetserklæring. Prosjektene Misjonsalliansen støtter skal ha en rettighetsbasert tilnærming. Det innebærer en forståelse av målgruppen som personer og grupper med rettigheter og forpliktelser. Myndiggjøring er et sentralt begrep når vi skal styrke fattige og marginaliserte gruppers evne til å bli hørt.

Det er først og fremst staten som har ansvar for at befolkningens rettigheter ivaretas. Derfor skal Misjonsalliansen være tilbakeholden med å støtte prosjekter som overtar statens rolle overfor målgruppen. Arbeidet Misjonsalliansen støtter skal bidra til å styrke samspillet mellom myndigheter og sivilt samfunn slik at myndighetene i stadig større grad oppfyller sine forpliktelser overfor sine innbyggere. Politisk påvirkningsarbeid (advocacy) på vegne av målgruppen, men ikke minst støtte til målgruppens eget påvirkningsarbeid, er et viktig aspekt ved en rettighetsbasert tilnærming.

3.2.3 Myndiggjøring

Arbeidet som Misjonsalliansen støtter skal styrke enkeltmenneskers og lokalsamfunns innflytelse over eget liv og egen utvikling. Dette skjer blant annet gjennom opplæring og kompetansebygging.

3.2.4 Deltakelse og eierskap

Alt arbeid Misjonsalliansen støtter skal ta utgangspunkt i målgruppen. Det er de som kjenner konteksten og sine egne utfordringer best. Derfor er det viktig at alle utviklingstiltak har sitt utspring i målgruppen og blir eid og drevet av dem. Dette forutsetter reell deltakelse i alle faser av prosjektet. Misjonsalliansen vektlegger deltakende metoder i planlegging, implementering og evaluering av prosjektene.

Vektleggingen av deltakelse og lokalt eierskap krever nærhet til målgruppen. Men skal deltakelse og eierskap bli reelt, krever det samtidig en viss avstand og en tydelig rolleforståelse. Lokal partner og prosjektstab er fasilitatorer og ressurspersoner for å styrke kompetanse hos målgruppen og knytte dem til andre eksterne ressurser. Målgruppen selv skal ha den implementerende rollen i prosjektet.

3.2.5 Helhetlig tilnærming

Mennesket er en helhet med åndelige, sosiale og materielle behov, og vårt diakonale misjonsarbeid skal rette seg mot hele mennesket. Mennesket er både et enkeltindivid og en del av et fellesskap og et samfunn. For å bekjempe fattigdom og fremme rettferdighet må vi se mennesket i sin sosiale sammenheng og ha en helhetlig tilnærming til menneskers livssituasjon. Prosjektene Misjonsalliansen støtter skal ta høyde for at sosial og økonomisk utvikling henger sammen i kampen for å bekjempe fattigdom. Helhetlig tilnærming handler også om å legge vekt på nettverksarbeid og mobilisering av ulike aktører i offentlig, privat og frivillig sektor.

3.2.6 Bærekraft

Prosjektene Misjonsalliansen støtter skal bidra til en varig forbedring av målgruppens levevilkår, også etter at prosjektet er avsluttet. Det forutsetter sosial, organisatorisk og økonomisk bærekraft. Prosjektene må skaleres etter de lokale strukturenes kapasitet. Alle grupper og lokalsamfunn har interne ressurser. Et viktig prinsipp for bærekraft i prosjektene er å ta utgangspunkt i de ressursene, styrkene og det potensialet som allerede ligger der. Det gjelder også de sosiale strukturene som allerede finnes.

3.2.7 Etterrettelighet

Etterrettelighet (accountability) handler om redelighet, forutsigbarhet og gjennomsiktighet i det som gjøres. Misjonsalliansen skal opptre etterrettelig i forhold til lokale partnere, lokale partnere skal opptre etterrettelig i forhold overfor målgruppen, og myndigheter og ledere i lokalsamfunnet skal opptre etterrettelig overfor lokalsamfunnet. I alle prosjekter og samarbeidsrelasjoner er det viktig å etablere gode mekanismer for informasjonsdeling og tilbakemeldinger, både oppover og nedover i systemet.

Misjonsalliansen har nulltoleranse for korrupsjon og skal arbeide forebyggende mot partnere i forhold til å bygge kompetanse om hva korrupsjon er og hvordan den kan bekjempes.

3.3 Forvaltning og kompetanseutvikling

Misjonsalliansen skal være en tillitsvekkende og profesjonell aktør. Organisasjonen skal ha gode systemer for planlegging, monitorering og resultatrapportering og skal kreve samme standard på rapportering uavhengig av finansieringskilde. Misjonsalliansen gjennomfører jevnlig eksterne evalueringer av prosjekter og partnerorganisasjoner.

Det skal stilles tydelig krav til partnerorganisasjonene i forhold til god forvaltning av ressursene. Prinsippet om lave administrasjonskostnader gjelder også for arbeidet som støttes gjennom lokale partnere. Misjonsalliansen har nulltoleranse for korrupsjon og skal arbeide aktivt for å forebygge og bekjempe korrupsjon.

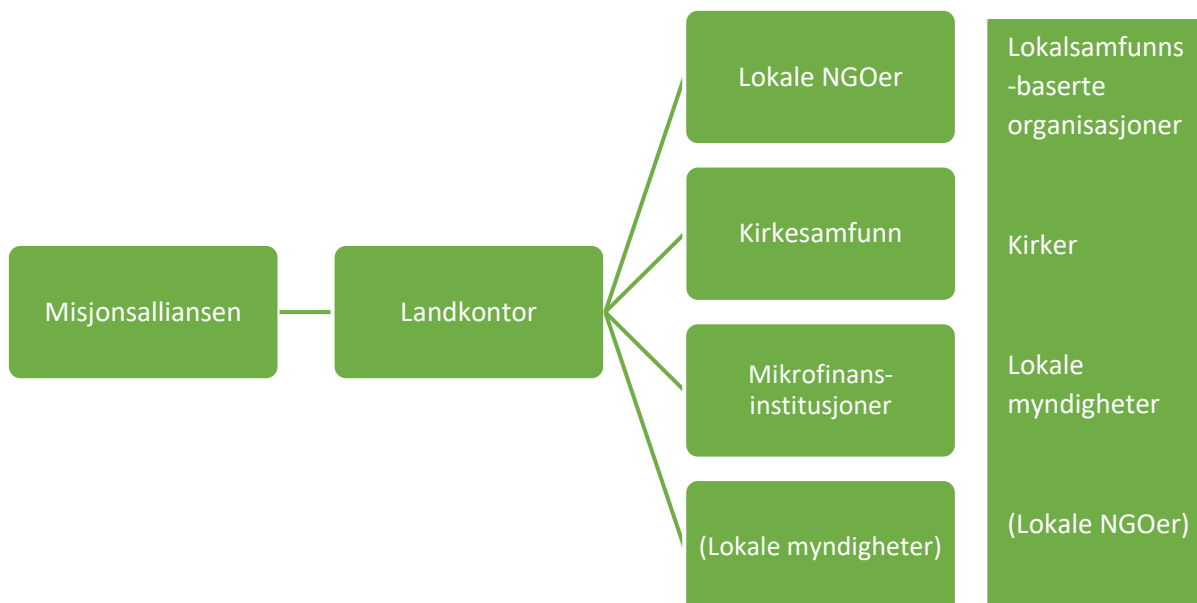
Misjonsalliansen skal være en lærende organisasjon der vi aktivt lærer av erfaringer og deler læring på tvers av organisasjonen og med lokale partnerorganisasjoner. Misjonsalliansen skal prioritere innovasjon og fagutvikling. Organisasjonen skal til enhver tid ha noen prosjekter eller fagområder der vi søker å utvikle ny praksis og ny forståelse.

4. Hvem jobber vi med

4.1 Misjonsalliansens tilstedeværelse

Misjonsalliansen ønsker tilstedeværelse på landnivå. Dette vil normalt organiseres ved at Misjonsalliansen er registrert i det enkelte landet med et landkontor eller gjennom egen prosjektorganisasjon.

Ansvarsfordelingen mellom Misjonsalliansen i Norge, landkontor/prosjektkontor og partner er beskrevet i egne retningslinjer



4.2 Samarbeid med lokale partnere

Misjonsalliansen implementerer ikke egne prosjekter, men jobber gjennom lokale partnere.

Misjonsalliansens oppgave er å frigjøre de muligheter og ressurser som Gud har gitt oss alle. Vi tror at vi gjør dette best gjennom å støtte opp om strukturer og organisasjoner som er forankret lokalt, i og blant målgruppen for de prosjektene Misjonsalliansen støtter. En slik modell reflekterer våre verdier knyttet til likeverd og respekt for at folk er aktive aktører i egen utvikling. På den måten er vi med på å styrke sivilsamfunnet i Sør.

4.3 Ulike partnere

Nedenfor beskrives ulike type organisasjoner som Misjonsalliansen samarbeider med og deres fasiliterende og/eller implementerende rolle i forhold til prosjektene som Misjonsalliansen støtter.

4.3.2 Lokale NGO-er

Lokale NGO-er er ulike type organisasjoner med et lokalt eierskap og en lokal struktur. Ideelt sett er disse etablert lokalt og har en klar visjon og sterk legitimitet i den lokale konteksten. De bør ha sin eksistensberettigelse utenfor Misjonsalliansens støtte. Det kan være organisasjoner som driver brede lokalsamfunnsprosjekter eller organisasjoner med en smalere agenda. Denne typen organisasjoner fasiliterer implementering av lokalsamfunnsprosjekter i samarbeid med lokalsamfunnsbaserte organisasjoner. Et viktig kvalitetstegn for disse organisasjonene er evnen til å sikre at eierskap til prosjektet ligger hos målgruppen og å bygge kompetanse i målgruppens egne organisasjoner. Lokale NGO-er kan også ha en selvstendig rolle i politisk påvirkningsarbeid der de selv er en legitim aktør i det sivile samfunn.

Misjonsalliansen vil normalt ha avtaler og partnerrelasjoner på kirkesamfunnsnivå og ikke med lokale menigheter. Kirkesamfunn, felleskirkelige plattformer, Misjonsalliansens prosjektorganisasjoner eller lokale NGO-er har avtaler og partnerrelasjoner med lokale menigheter.

4.3.3 Lokalsamfunnsbaserte organisasjoner

Lokalsamfunnsbaserte organisasjoner er generelt brede grasrotorganisasjoner som er representative for målgruppen i prosjektet. Det kan være skolestyrer, landsbykomiteer eller nabolagskomiteer, etc. Det er disse organisasjonene som direkte implementerer lokalsamfunnsprosjektene. Når det gjelder valg av implementerende partner, ønsker Misjonsalliansen at en velger den strukturen eller organisasjonen som er den mest representative for målgruppen. Misjonsalliansen vil normalt ikke ha en direkte avtale med eller partnerrelasjon til disse, den vil gå via Misjonsalliansens prosjektorganisasjoner, lokale NGO-er eller kirkesamfunn.

4.3.4 Kirker

Lokale menigheter og kirkesamfunn er en naturlig samarbeidspartner for Misjonsalliansen. Som diakonal misjonsorganisasjon deler vi vårt misjonsoppdrag med kirkene i samarbeidslandene. Lokale menigheter og kirkesamfunn representerer bærekraftige strukturer som har sin eksistensberettigelse uavhengig av Misjonsalliansen.

Lokale menigheter kan implementere prosjekter på linje med andre lokalsamfunnsbaserte organisasjoner, og kirkesamfunn kan fungere på samme måte som lokale NGO-er i forhold til fasilitering av prosjekter i lokalsamfunn og som aktør i det sivile samfunn. Når det gjelder lokalsamfunnsprosjekter, vil lokale menigheter ofte ikke være den mest representative strukturen for brede tiltak i lokalsamfunnet. I slike situasjoner kan den lokale menigheten fortsatt være en sentral samarbeidspartner, og det er et viktig anliggende å arbeide for at menighetens medlemmer aktivt deltar i lokalsamfunnsorganisasjonene.

4.3.5 Lokale og nasjonale myndigheter

Misjonsalliansen vil normalt ikke ha en avtale eller partnerrelasjon til lokale myndigheter selv om samarbeid med lokale myndigheter er sentralt i prosjektene. Det vil normalt være Misjonsalliansens prosjektorganisasjoner, lokale NGO-er, de lokalsamfunnsbaserte organisasjonene eller kirkesamfunn som har avtale og partnerrelasjon med lokale myndigheter og offentlige instanser innenfor ulike sektorer. På grunn av den politiske konteksten i Kina og Vietnam har Misjonsalliansen avtaler med myndighetsstrukturen.

4.3.6 Mikrofinansinstitusjoner

Mikrofinansorganisasjonene har ulike strukturer og formelle bindinger til Misjonsalliansen. Det er likevel et mål at institusjonene skal bli regulerte, og at AMAS, i praksis eller gjennom aksjonæravtaler, skal være den førende eier. Regulerte institusjoner muliggjør et bredt spekter av produkter og tjenester, gjør det mulig å nå ut til langt flere og bidrar til profesjonalisering og ikke minst stabilitet og bærekraft i institusjonene.

Det kan også være aktuelt å invitere andre aktører med på eiersiden i de store institusjonene for å styrke kapital, governance og redusere risiko for Misjonsalliansen. Salg av aksjer muliggjør økt innsats i andre områder hvor ressurstilgangen er knappere. Nye institusjoner kan etableres i områder som er omfattet av Misjonsalliansens landstrategi. I tillegg kan det være aktuelt å innlemme mikrofinansinstitusjoner som måtte bli etablert eller kjøpt opp av våre datterselskap.

4.4 Ulike partnerrelasjoner

Misjonsalliansen er en partnerbasert organisasjon som støtter selvstendige lokale organisasjoner i Sør. Misjonsalliansen vil prioritere å utvikle relasjoner til lokale NGO-er, kirkesamfunn eller felleskirkelige plattformer som kjernepartnere. Nedenfor beskrives ulike typer partnerrelasjoner.

Kjernepartnere

- Har en helhetlig relasjon til Misjonsalliansen og stor grad av kompatibilitet i forhold til visjon, verdier og strategi
- Kan være både nye og svake partnere, og mer erfarne partnere. Misjonsalliansens bidrag til partner vil være avhengig av organisasjonskapasitet og kompetanse
- Type økonomisk støtte fra Misjonsalliansen: budsjettstøtte eller fleksibel programstøtte
- Misjonsalliansen vil prioritere partnere med et klar visjon og sterk legitimitet i den lokale konteksten

Prosjektpartnere

- Har en begrenset relasjon til Misjonsalliansen
- For enkelte partnere kan det være aktuelt å utvikle seg fra å være en prosjektpartner til å bli en kjernepartner
- Type økonomisk støtte fra Misjonsalliansen: støtte til spesifikke prosjekter

Ressurspartnere

- Har en smal og begrenset relasjon til Misjonsalliansen
- Kan bidra med kompetansebygging overfor andre av Misjonsalliansens partnere

Nettverk

- Medlemskap i strategiske nettverk for å øke effekten og synergien i arbeidet

4.5 Kriterier for valg av partnere

Når Misjonsalliansen inngår samarbeid med lokale partnere, vil det ligge en helhetsvurdering til grunn. Følgende elementer skal tas med i vurderingen:

- Preferanse for trosbaserte partnere (det kan være aktuelt å samarbeide med andre trosbaserte partnere avhengig av konteksten)
- Sammenfallende visjon og verdier
- Kompatibel strategi
- Kompatibler tematiske områder
- Evne til effektivitet og oppnåelse av resultater
- Partnerorganisasjonens organisasjonskapasitet (inkludert etiske retningslinjer og økonomisk-administrative systemer)
- Mulighet for finansiering

I hvert enkelt land skal det gjøres en helhetlig vurdering av partnerporteføljen i forhold til risiko og profil på arbeidet.

5. Hvor jobber vi

5.1 Kriterier for tilstedeværelse i land

Misjonsalliansen er en langsiktig aktør i misjons- og utviklingssamarbeidet og ønsker å videreføre et arbeid i de landene der vi har opparbeidet oss både relasjoner og kompetanse. Pr. i dag befinner de fleste av Misjonsalliansens samarbeidsland seg i kategorien mellominntektsland. Største delen av verdens fattige bor i mellominntektsland, så dette er i seg selv ikke noe hinder for en fattigdomsorientering i arbeidet. Når Misjonsalliansen skal vurdere fortsatt tilstedeværelse i et land, vil det være en helhetsvurdering. Vurderingen skal ta hensyn til følgende faktorer:

1. **Situasjonen på nasjonalt nivå.** Makrostatistikk for landet sier noe om generell utvikling og landets egne forutsetninger for å løse utfordringer knyttet til fattigdom og rettferdighet for befolkningen generelt og for ekstra sårbare grupper. Utviklingen i forhold til FNs bærekraftsmål (SDG) gir en indikasjon på hvor de største utfordringene er. Rammevilkår for tilstedeværelse og arbeidsområder må gjøre det mulig for Misjonsalliansen å jobbe innenfor vedtatt strategi.
2. **Situasjonen i prosjektområdet.** Valg av prosjektområde og målgruppe for prosjektet skal reflektere Misjonsalliansens fattigdomsprofil og satsing på ekstra sårbare grupper. Valg av prosjekt og implementerende partner skal sørge for at vi jobber innenfor vedtatt strategi og at Misjonsalliansen har en relevant merverdi å bidra med.
3. **Organisasjonskapasitet og kompetanse.** Prosjektporteføljen må være tilpasset samarbeidspartnerens organisasjonskapasitet og kompetanse. Dette omfatter både administrativ kapasitet og programkompetanse. Volumet må tilpasses organisasjonskapasiteten.
4. **Krav til resultater.** Prosjektene skal falle tydelig innenfor Misjonsalliansens strategi. Det legges vekt på at prosjektene kan skape varige endringer i levevilkårene for målgruppen. Det er ønskelig at prosjektene kan skape resultater og ringvirkninger utover de konkrete prosjektaktivitetene. Det gjennomføres jevnlig eksterne evalueringer av prosjektene. Oppfølging av anbefalinger i evalueringsrapportene skal dokumenteres for å sikre god kvalitet på arbeidet.
5. **Finansiering.** Misjonsalliansens engasjement i et land og valg av prosjekt er avhengig av at det finnes muligheter for finansiering. I størst mulig grad skal prosjekter kunne finansieres med øremerkede midler gjennom fadderordning, prosjektsalg eller med Norad-midler. Misjonsalliansen har begrenset mulighet for å støtte prosjekter som i hovedsak må finansieres gjennom frie midler.

5.2 Kriterier for oppstart i nye land

Dersom Misjonsalliansen skal starte opp arbeid i et nytt land skal det vurderes i forhold til disse kriteriene:

1. Fattigdomsorientering: Misjonsalliansen skal være fattigdomsorientert og blant de fattige skal ekstra sårbare grupper prioriteres. Nye land Misjonsalliansen går inn i, skal være blant det såkalte minst utviklede land, MUL land eller innen den gruppen av land som scorer lavt på FNs indeks for menneskelig utvikling (Human development index).

2. Langsiktighet: En forutsetning for å kunne oppnå resultater innen lokalsamfunnsutvikling og mikrofinans er at man må kunne arbeide langsiktig. Dette betyr at landet som velges må ha en viss stabilitet.
3. Misjonsalliansen skal kunne dra nytte av sine erfaringer og kompetanse fra andre land
4. Regional samlokalisering: Misjonsalliansen bør søke å ha regionale clusterer av samarbeidsland som kan bidra til fleksibilitet, synergi og læring i samarbeidet
5. Partnervalg: Misjonsalliansen arbeider gjennom nasjonale partnere. Misjonsalliansen vektlegger også samarbeid med myndigheter som en forutsetning for å skape varig endring og bærekraft
6. Rettighetssituasjonen og mulighetene for å styrke det sivile samfunnet vil være viktig i valg av land.
7. Nettverk: Når vi har etablert landkontor og nye samarbeidspartnere, har vår kontakt med Integrals medlemmer og partnere vært svært viktig. Vi har utvekslet informasjon og erfaringer og de har gitt oss anbefalinger og råd i valg av nye partnere. Det å ha et samarbeid med Integral, andre Digni medlemmer eller annet relevant nettverk i oppstarten i ett nytt land, vil være ønskelig.
8. Misjonsalliansen må ha rammevilkår som gjør det mulig å jobbe innenfor organisasjonens strategi
9. Utsendinger: Misjonsalliansen sender ut utsendinger. Mange av utsendingene har barn i barnehage og skolealder. Som arbeidsgiver plikter vi å gi utsendingene og utsendingenes barn gode arbeids- og oppvekstvilkår. Dette innebærer blant annet at vi må vurdere om det nye landet har gode nok skoler, sikre nok boforhold, et godt nok fritidstilbud etc.
10. Finansiering og innsamlingskapasitet: Misjonsalliansens engasjement i et land og valg av prosjekt er avhengig av at det finnes muligheter for finansiering. Det nye landet bør ha et godt potensiale for mobilisering av egeninnsamlede midler, det være seg øremerkede eller frie midler, samt offentlig finansiering, primært via Digni/Norad.

5.3 Landstrategier

Hvert land har egne landstrategier. Landstrategiene skal svare på følgende spørsmål:

1. **Hvorfor** – kontekstanalyse og begrunnelse for støtte til arbeid i landet, sivilsamfunnets rolle i landet og Misjonsalliansens merverdi
2. **Hva** – overordnede målsetninger for arbeidet i landet relatert til Misjonsalliansens tematiske satsingsområder og resultatmål
3. **Hvordan** – strategier i arbeidet
4. **Med hvem** – valg av partnere

Landpresentasjonene i annekset gir en kortfattet ramme for landstrategien i hvert enkelt land.

6. Strategiske prioriteringer for utearbeidet i perioden

1. Vi skal legge til rette for å vokse i den neste femårsperioden gjennom å
 - a. Styrke synergien mellom arbeidet innen lokalsamfunnsutvikling og mikrofinans
 - b. Starte opp i ett eller to nye land. Land som utredes er Myanmar, Nepal eller Mosambik
 - c. Øke finansieringen til Sierra Leone, Kambodsja og Liberia
2. Vi skal styrke programarbeidet vårt gjennom å bygge egen kompetanse, dele erfaringer på tvers av land og partnere og prioritere prosjekter innen følgende tema:

- a. Lokalsamfunnsutvikling i by
 - b. Inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne
 - c. Miljø og klimarettferdighet
 - d. Ungdom og arbeid
 - e. Organisasjon og ledelse
 - f. Næringslivsutvikling
3. Vi skal styrke forvaltningen av prosjektene gjennom å utvikle verktøy og ressursbanker for
 - a. Planlegging, monitorering og evaluering
 - b. Vurdering og utvelgelse av partnere
 - c. Oppfølging av de tverrgående temaene kjønn og likestilling, miljø og klimarettferdighet, inkludering av mennesker med nedsatt funksjonsevne og ekstra sårbare grupper
 - d. Styrke antikorrupsjonsarbeidet
 4. Vi skal styrke Misjonsalliansens mikrofinansarbeid gjennom å
 - a. Sørge for at Diaconia i Bolivia blir en regulert bank
 - b. Sørge for at MOM i Vietnam blir en regulert bank
 - c. Sørge for at Diakonia MDI i Liberia utvikler seg til en bærekraftig finansinstitusjon
 - d. Sørge for at mikrofinansinstitusjonene våre har tilstrekkelig egenkapital
 - e. Se på mulighetene for nyetablering i ett land