

Misjonsalliansens globale strategi 2020–2024

På jorda som i himmelen

Innhold

Hvem vi er	3
2. Hvordan vi skal utføre oppdraget vårt i strategiperioden	4
2.1. Bygge lokalsamfunn	4
FEMÅRIGE MÅL FOR ARBEIDET MED Å BYGGE LOKALSAMFUNN	5
2.2. Arbeid og inntekt	6
2.2.1. Mikrofinans	6
FEMÅRIGE MÅL FOR MIKROFINANSARBEIDET	6
2.2.2. Business for Development – (BfD).....	7
FEMÅRIGE MÅL FOR BUSINESS FOR DEVELOPMENT	8
2.2.3. Bygge lokalsamfunn for arbeid og inntekt	8
2.3. Mobilisere for rettferdighet	8
FEMÅRIGE MÅL FOR ARBEIDET MED MOBILISERING FOR RETTFERDIGHET	8
3. Hvordan vi skal oppnå strategien	9
3.1. Bygge alliansen	9
3.1.1. Bygge alliansen i Norge	9
FEMÅRIGE MÅL FOR ARBEIDET MED Å BYGGE ALLIANSEN I NORGE	9
3.1.2. Bygge alliansen i våre samarbeidsland	9
FEMÅRIGE MÅL FOR ARBEIDET MED Å STYRKE ALLIANSEN I VÅRE SAMARBEIDSLAND	9
3.1.3. Bygge alliansen med kirkene i samarbeidsland	10
3.1.4. Bygge alliansen internasjonalt	10
3.2. Kommunikasjon som skaper engasjement	10
FEMÅRIGE MÅL FOR KOMMUNIKASJONSARBEIDET	10
3.3. Innsamling av midler for å finansiere strategien	11
3.3.1. Individuelle givere	11
3.3.2. Strategiske allierte	11
3.3.3. Testamentariske gaver	12
3.3.4. Tilskudd fra NORAD og andre institusjoner	12
3.3.5. Inntekter fra Impact investment fond og Business for Development	12
3.4. Bygge kompetanse i organisasjonen og øke effektiviteten	12
PRIORITERINGER FOR ORGANISASJONSARBEIDET I STRATEGIPERIODEN	12
4. Geografiske prioriteringer	14
4.1. Bygge lokalsamfunn	14
4.2. AMAS	14
4.3. Business for Development	14

Hvem vi er

Misjonsalliansen er en tverrkirkelig diakonal misjonsorganisasjon som består av en bred allianse av enkeltmennesker, grupper, kirker, organisasjoner og internasjonale partnere.

Organisasjonen støtter et omfattende og variert arbeid i Afrika, Asia og Latin-Amerika. Misjonsalliansen ble grunnlagt i 1901 og er nå en av Norges største misjonsorganisasjoner når det kommer til internasjonal tilstedeværelse og antall prosjektaktiviteter.

Misjonsalliansens identitet og arbeid kommer til uttrykk i selve navnet; vi er en del av Guds verdensvide kirke og har et spesielt kall til diakoni. Diakoni er ikke først og fremst en aktivitet eller et prosjekt knyttet til kirke- eller misjonsarbeid, men en livsstil Jesus har valgt for sine etterfølgere. Diakonal tjeneste er en måte å gi uttrykk for takknemlighet til Gud for hans kjærlighet til oss. Ved å leve ut en diakonal livsstil bygger vi Guds rike her og nå. Vi tror også at diakonien gir håp og peker framover mot en tid da all lidelse og urettferdighet skal ta slutt. Diakoni er å vise omsorg for de fattige, de marginaliserte og sårbare grupper i samfunnet, slik som barn, mennesker med nedsatt funksjonsevne, kvinner og minoriteter. Vår strategi er å bygge en sterk allianse mot urettferdighet.

Visjon:

På jorda som i himmelen.

Oppdrag:

Vi fremelsker verdighet i en urettferdig verden.

Overordnede mål:

Bekjempe fattigdom Fremme rettferdighet Dele tro

Kjerneverdier:

Kjerneverdiene skal støtte opp om visjonen, forme vår kultur, gjenspeile hva vi verdsetter og inspirere oss til handling. Kjerneverdiene er:

Nær: Med «nær» mener vi at vi vil være tett på våre målgrupper og allierte. I praksis innebærer det at arbeidet vårt skal være lokalt forankret. «Nær» betyr også at vi vil leve tett på Jesus.

Dyktig: Med «dyktig» mener vi at vi skal være faglig oppdaterte, kreative og kontinuerlig utvikle vår kapasitet til å forandre verden. Når vi jobber med målgrupper og allierte, skal vi være pålitelige, profesjonelle og lærevillige.

Modig: Med «modig» mener vi at vi skal stå opp for de fattige og marginaliserte, og kjempe for sosial rettferdighet. Det betyr at vi utfordrer maktstrukturer som undertrykker mennesker. Vi ønsker å være en organisasjon som er villig til å endre seg, og som våger å stole på Guds ledelse.

2. Hvordan vi skal utføre oppdraget vårt i strategiperioden

Misjonsalliansen tar del i den globale innsatsen for å nå FNs bærekraftsmål. Vi vil bruke vår posisjon og våre ressurser aktivt for å bidra til å nå disse målene. Alt Misjonsalliansens arbeid bidrar til å nå bærekraftsmål nr. 1, som handler om å gjøre slutt på alle former for fattigdom og å skape et bærekraftig og inkluderende samfunn innen år 2030.

Misjonsalliansens tre strategiske oppdrag er:



- **Bygge lokalsamfunn:** Vi vil bygge robuste og inkluderende lokalsamfunn med evne til å stå opp for egne rettigheter, skape effektive og ansvarlige organisasjoner og bære sin egen fremtid.



- **Arbeid og inntekt:** Vi vil gi enkeltmennesker, lokalsamfunn, banker og bedrifter de ressursene de trenger for å fremme bærekraftig økonomisk vekst, oppnå full og produktiv sysselsetting, skape verdige jobber for alle og varig sosial innvirkning på samfunnet.



- **Mobilisere for rettferdighet:** Vi vil mobilisere enkeltmennesker, familier, kirker og andre støttespillere til å være endringsagenter som kjemper mot fattigdom og for rettferdighet, både lokalt og internasjonalt.

De strategiske oppdragene bidrar – hver på sitt vis – til Misjonsalliansens overordnede mål om å bekjempe fattigdom, fremme rettferdighet og dele tro. I alt Misjonsalliansens arbeid vil vi inkludere sårbare grupper og løfte fram praksisen av verdibasert lederskap.



2.1. Bygge lokalsamfunn

Vi vil bygge robuste og inkluderende lokalsamfunn med evne til å stå opp for egne rettigheter, skape effektive og ansvarlige organisasjoner og bære sin egen fremtid. Dette oppdraget er sterkt knyttet til bærekraftsmål nummer 16.

Hvordan

Misjonsalliansen har en integrert og helhetlig tilnærming til det å bygge lokalsamfunn. Vi definerer det å bygge lokalsamfunn som en arbeidsmåte basert på myndiggjøring, annerkjennelse av menneskerettigheter, inkludering, sosial rettferdighet, selvbestemmelse og kollektiv handling. Vi anser at medlemmene i lokalsamfunnet er eksperter i sine egne liv og fellesskap, og vi verdsetter deres lokale kultur, verdensbilde, ressurser, kunnskap og visdom. Som en kristen og diakonal organisasjon er det viktig for oss å ikke bare forankre arbeidet i utviklingsteori og praksis, men også i kristne prinsipper som rettferdighet, menneskeverd og vern om skaperverket. Dette gjør at vi fokuserer på rettigheter, deltakelse, likestilling, inkluderende utviklingsarbeid og klimarettferdighet i prosjektene vi støtter. Det gjør også at arbeidet er rettet mot fattige, marginaliserte og sårbare grupper i samfunnet, som barn, kvinner, etniske minoriteter og mennesker med nedsatt funksjonsevne.

Misjonsalliansen jobber via lokale partnere, hovedsakelig ikke-statlige organisasjoner med sammenfallende verdier og strategi som oss, og vi anser kirker som naturlige allierte.

FEMÅRIGE MÅL FOR ARBEIDET MED Å BYGGE LOKALSAMFUNN

- 1. Lokalsamfunn mobiliserer og organiserer inkluderende utviklingsinitiativ på en ansvarlig måte.** Når et lokalsamfunn evner å organisere og mobilisere menneskelige-, finansielle- og andre ressurser, står det mye sterkere i kampen mot fattigdom, urettferdighet og klimaendringer. Lokalsamfunnet kan selv identifisere sine ressurser og utfordringer, og hva de ønsker å oppnå som fellesskap. Når lokale organisasjoner er velfungerende og representerer innbyggernes behov og ambisjoner på denne måten, fungerer de som en viktig del av demokratiet på grasrotnivå. De er avgjørende når vi skal sikre at lokale utviklingsinitiativ opprettholdes, også etter at Misjonsalliansens støtte og tilstedeværelse er over. Misjonsalliansen anser derfor lokalsamfunnenes evne til å organisere seg og mobilisere for forandring som en grunnpilar i byggingen av robuste lokalsamfunn.
- 2. Lokalsamfunn kjemper for sine rettigheter og jobber i partnerskap med institusjoner i privat og offentlig sektor.** I mange av Misjonsalliansens samarbeidsland blir selv grunnleggende rettigheter ikke oppfylt. Misjonsalliansen vil ikke ta over pliktberers rolle (ofte lokale myndigheter) til å sørge for at rettigheter innfris. Vi vil heller styrke lokalsamfunnenes evne til å kreve sin rett – og pliktberers evne til å innfri. I mange samfunn er det også manglende forståelse og dårlig samarbeid mellom lokalsamfunn, og institusjoner innen både privat og offentlig sektor. Vi bidrar til økt samarbeid og partnerskap mellom disse lokalsamfunnene og relevante institusjoner. Misjonsalliansens endringsteori tilsier blant annet at økt evne til organisering og til å kreve sin rett vil føre til bedre menneskelig utvikling. Vesentlige faktorer i menneskelig utvikling er tilgang til grunnleggende sosiale tjenester, god helse og kvalitetsutdanning (FNs bærekraftsmål nr. 1, 3 og 4). Misjonsalliansen vil derfor følge særlig med på indikatorer knyttet til disse bærekraftsmålene.
- 3. Lokalsamfunn står sterkere rustet mot klimaendringer.** De negative effektene av klimaendringene øker stadig, og de mest utsatte er fattige lokalsamfunn. Misjonsalliansen samarbeider med noen av de mest berørte og sårbare landene i verden. For å bygge bærekraftige lokalsamfunn er vår erfaring at vi må ta tak i deres evne til å tilpasse seg klimaendringene. Mange lokalsamfunn forteller at klimaendringene allerede påvirker deres helsesituasjon og livsgrunnlag. Klimaendringer er et tverrgående tema i alle prosjektene vi støtter. Sammen med lokalsamfunnene vil vi styrke deres kunnskap og bevissthet, og deres evne til tilpasning, forberedelse, aktiv handling og skadebegrensning i møte med klimaendringene. I prosjektene våre vil vi blant annet støtte klimasmart landbruk, inkluderende beredskapsplaner og et økt mangfold av inntektskilder.
- 4. Marginaliserte og sårbare grupper blir beskyttet, inkludert og myndiggjort.** Med vår diakonale identitet vil Misjonsalliansen bidra til inkludering, beskyttelse og myndiggjøring av marginaliserte og sårbare grupper i lokale samfunn. Ulikhet, diskriminering og marginalisering rammer gruppene det gjelder (f.eks. mennesker med nedsatt funksjonsevne, barn, minoriteter og kvinner), hindrer økonomisk og sosial utvikling og er urettferdig. Misjonsalliansen vil redusere diskriminering og hjelpe marginaliserte og sårbare grupper. Det gjør vi ved å ha likestilling og inkludering som et tverrgående tema i arbeidet, bruke en rettighetsbasert tilnærming, påvirke politiske beslutninger og ved å styrke partnerskapene mellom lokalsamfunn og institusjoner i privat og offentlig sektor. Vi vil fokusere på å fjerne hindringer for likhet og inkludering, øke andelen kvinner i lederroller, jobbe mot vold og for inkluderende lokalsamfunn og slå ring om rettighetene til barn og minoriteter.



2.2. Arbeid og inntekt

Vi vil gi enkeltmennesker, lokalsamfunn, banker og bedrifter de ressursene de trenger for å fremme bærekraftig økonomisk vekst, oppnå full og produktiv sysselsetting, skape verdige jobber for alle og varig sosial innvirkning på samfunnet.

2.2.1. Mikrofinans

(drevet av Alliance Microfinance AS)

Hvordan

Alliance Microfinance AS (AMAS) er et aksjeselskap eid av Misjonsalliansen. Misjonsalliansen vil fortsette å støtte utviklingen av AMAS, på vei mot å bli det ledende private «impact investment» fondet i Norge. Dette vil vi oppnå ved å etablere et nytt investeringsredskap hvor investorer fra privat og offentlig sektor vil inviteres til å delta, sammen med frigjorte midler fra Misjonsalliansens egne mikrofinansinstitusjoner.

AMAS vil fortsatt forvalte våre eksisterende mikrofinansinstitusjoner i henhold til ypperste markedsstandard, og i samsvar med Misjonsalliansens diakonale profil.

Målsettingene til AMAS er å

- Sørge for kapital i markeder hvor begrenset kreditttilgang hindrer økonomisk vekst, skape arbeidsplasser og se en bedring i levestandard.
- Hjelp institusjoner med å profesjonalisere sine kredittvurderingsprosesser og til å treffe riktig målgruppe.
- Tilby institusjonenes kunder partnerskap og kunnskap, i tillegg til kapital.
- Skape økonomisk avkastning gjennom utvikling og forbedring av finansielle institusjoner, slik at dette kommer både kunder og eiere til gode.
- AMAS vil myndiggjøre lokale bedriftseiere i utviklingsland ved å gi adgang til lån, sparing, forsikring og andre økonomiske tjenester.

FEMÅRIGE MÅL FOR MIKROFINANSARBEIDET

1. Bedre lånetakernes livsvilkår.
2. Skape arbeidsplasser ved å myndiggjøre lokale bedrifter.
3. Hjelp lokale foretak, bønder, entreprenører, mikrobedrifter osv. vokse til å bli bærekraftige og lønnsomme.

Våre strategiske grunnpillarer er:

- Forvaltningen av mikrofinansinstitusjoner: Forvalte eierskap i eksisterende banker og mikrofinansinstitusjoner i Misjonsalliansen.
- Strategiske partnerskap: Utvikle strategiske partnerskap for å forbedre mikrofinansinstitusjoner/banktilbud innen mikrofinans-sektoren.
- Etablere et nytt investeringsverktøy: Skaffe midler til nye investeringer som kan øke avtrykket og omfanget av arbeidet (nye land og markeder) og for å generere inntekter til forvaltningsselskapene.

2.2.2. Business for Development – (BfD)

Business for Development (BfD) skal skape anstendige arbeidsplasser og ha en bærekraftig innvirkning på menneskers liv gjennom en helhetlig og aktiv deltakelse i bedrifter og deres verdikjeder.

Bedriftseiere og andre interessenter skal settes i stand til å skape anstendige arbeidsplasser. De skal gi flere muligheter og økt levestandard for de ansatte og deres familier, gjennom å sikre tilgang til markedet og gi muligheter for økonomisk vekst. Bedriftene vi involverer oss i skal være skalerbare og markedsorienterte, og kunne skape økonomisk verdi for investorer gjennom lønnsom vekst.

Til forskjell fra AMAS (mikrofinans) vil BfD tilrettelegge for impact investment i virksomheter innen industri og tjenesteyting (ikke-finansielle virksomheter). Vi vil aktivt involvere disse virksomhetene i å realisere synergier, fremme rettferdig prising og å skape rettferdighet i verdikjeden(e).

Det vil bli utviklet et verktøy for å måle og overvåke samfunnsnytte for alle virksomhetene vi investerer i. Dette skal gi oss det nødvendige datagrunnlaget til å kunne påvise, korrigere og forbedre prestasjon og resultater over tid.

Vi vil løfte fram menneskers likeverd og kristne verdier gjennom aktiv deltakelse i bedriftene og ved å skape rom og muligheter for en helhetlig tilnærming til veiledning av ansatte og andre interessenter.

BfD vil organiseres som en egen enhet i Misjonsalliansen og skal ha følgende fire strategiske målsettinger og relaterte prosesser:

- **For å engasjere oss i relevante virksomheter** vil lokale BfD-representanter identifisere, dyrke fram og presentere prosjektbegrunnelser og legge til rette for investeringer, og exit når tiden er moden for det.
- **For å møte det økonomiske behovet i virksomhetene**, vil norske og regionale investorer bli invitert gjennom passende juridiske strukturer, til å investere i prosjekter på utvalgte geografiske steder. De juridiske strukturene må legge til rette for god risikospredning og for at avkastningen på investeringene tilsvarer de avtalte forventningene.
- **For å møte behovet for menneskelig kapital i virksomhetene** vil Misjonsalliansen sikre tilgang til et lokalt nettverk som vi vil kalle «Mission Alliance Academy». Dette skal tilby gründere og deres bedrifter diverse kompetansehevingsprogrammer. «Mission Alliance Academy» tar sikte på å bli:
 - En formelt registrert selvforsynt virksomhet, som skaper varig økonomisk overskudd over tid.
 - En kanal for å identifisere potensielle investeringsmuligheter.
 - En anerkjent arena for opplæring innen ledelse, ulike forretnings-relaterte emner, entreprenørskap, innovasjon, organisasjonsutvikling, coaching, mentoring osv. Dette tilbys gjennom de lokale nettverkene på bakken.
 - Et verktøy for å profilere og synliggjøre Misjonsalliansens BfD-arbeid.
 - En forretningsmodell som kan kopieres til flere geografiske områder.
- **For å drive en aktiv forvaltning** vil BfD-representanter følge opp virksomhetene vi investerer i, gjennom lokal tilstedeværelse og formell samhandling med interessentene i hver enkelt virksomhet. Dette gjøres i tett samarbeid med BfD-teamet i Norge.

FEMÅRIGE MÅL FOR BUSINESS FOR DEVELOPMENT

1. **Etablere bærekraftig juridisk struktur(er)** som legger til rette for økonomisk investering, og avkastning for norske og internasjonale investorer i utvalgte bedrifter i utviklingsland.
2. **Etablere finansieringsmekanismer** som på en bærekraftig måte dekker de administrative kostnadene tilknyttet BfD-delen av Misjonsalliansen.
3. **Rekruttere og investere i en portefølje** av forpliktete og suksessrike bedrifter i Kambodsja og to andre land.
4. **Bygge et økosystem av partnere** og ressurser med kapasitet til å tilby støtte til lokale bedrifter.
5. **Etablere et økonomisk bærekraftig «Mission Alliance Academy»** som tilbyr relevant kompetanseheving og opplæring gjennom lokale programmer. Dette skal suppleres med digitaliserte kompetanseprogram som utvikler, støtter og fasiliteter god forvaltning av virksomheter i utviklingslandene hvor BfD er til stede.

2.2.3. Bygge lokalsamfunn for arbeid og inntekt

(utføres av utenlandsavdelingen i Misjonsalliansen)

Misjonsalliansens arbeid med å bygge lokalsamfunn bidrar også til å oppnå mål innen det strategiske oppdraget arbeid og inntekt. Stabil sysselsetting, inntekt og kapitaltilgang er avgjørende i kampen mot fattigdom.

Misjonsalliansens samarbeidsland har en stor uformell sektor, høy arbeidsledighet, mangelfull sysselsetting, ung befolkning og liten kapitaltilgang for lokalbefolkningen. Derfor skal Misjonsalliansen øke folks kompetanse for å gjøre tilgangen til arbeidslivet lettere, særlig for ungdom og kvinner. Vi vil også styrke bønder og lokalsamfunnsorganisasjoner, styrke produksjon og adgang til markeder, tilby opplæring i tekniske ferdigheter og gründerskap, og tilrettelegge for kapitaltilgang.



2.3. Mobilisere for rettferdighet

Vi vil mobilisere enkeltmennesker, familier, kirker og andre støttespillere til å være endringsagenter som kjemper mot fattigdom og for rettferdighet, lokalt og internasjonalt.

I vårt arbeid for å skape bevissthet om global urettferdighet og fattigdom vil vi inspirere til handling og fokusere på hvordan våre allierte i Norge kan utgjøre en forskjell. Vi tror på bønnens kraft og vil oppmuntre enkeltmennesker og grupper til å be for arbeidet vårt.

FEMÅRIGE MÅL FOR ARBEIDET MED MOBILISERING FOR RETTFERDIGHET

1. Misjonsalliansens allierte er bevisst effekten deres handlinger har på verden rundt seg og har **engasjert seg i å endre sin egen livsstil.**
2. **Bli en ledende stemme** og referansepunkt i den offentlige samtalen i Norge på områder der vi har kompetanse og erfaring.
3. Skape en bred **økumenisk bevegelse for rettferdighet** som mobiliserer individer og grupper som søker politisk innflytelse.
4. **Etablere en tenketank** i Misjonsalliansen eller et samarbeid med en eksisterende tenketank, for å bidra til utviklingen av ideer og tiltak som løfter frem global rettferdighet.
5. **Å bedre se muligheter og trender i samfunnet** – og oppdage hvordan våre liv i Norge er knyttet sammen med livene til menneskene i prosjektområdene våre.
6. Ta ansvar og bidra med ideer til et **klimatevnlige og bærekraftige forbruk.**
7. **Oppmuntre mennesker til å be for** Misjonsalliansen og våre allierte, og aktivt støtte dem som ber med bønneemner og regelmessige oppdateringer.

3. Hvordan vi skal oppnå strategien

3.1. Bygge alliansen

3.1.1. Bygge alliansen i Norge

Vårt strategiske oppdrag om å «mobilisere for rettferdighet» er avhengig av vår evne til å bygge en sterk allianse for rettferdighet i vårt eget land. FNs bærekraftsmål nr. 17 løfter frem viktigheten av samarbeid for å oppnå målene. Misjonsalliansen vil derfor utfordre organisasjoner, kirker, skoler, enkeltmennesker, investorer og ulike typer støttegrupper til å bli Misjonsalliansens allierte og slik bli forkjempere på vegne av sårbare, fattige og marginaliserte mennesker i samarbeidslandene våre.

Misjonsalliansen vil oppfordre flere enkeltpersoner til å bli våre allierte ved å invitere til å be, gi en gave, bli fadder eller fastgiver.

Organisasjoner, kirker, skoler, grupper, investorer, og store og mellomstore virksomheter vil bli oppmuntret til å bli strategiske allierte av Misjonsalliansen, vårt arbeid, programmer og våre prosjekter. Misjonsalliansen har en utførende rolle i dette samarbeidet, der vi tilbyr en bærekraftig kanal for å skape og oppmuntre til engasjementet i Norge for sårbare, fattige og marginaliserte mennesker i våre samarbeidsland.

FEMÅRIGE MÅL FOR ARBEIDET MED Å BYGGE ALLIANSEN I NORGE

1. **Bli den mest relevante samarbeidspartneren innen diakonalt misjonsarbeid** for kirker, organisasjoner og andre institusjoner.
2. Bli det foretrukne valget for **faste givere til diakonalt misjonsarbeid**, blant kristne i Norge.
3. Utvikle samarbeid med flere menigheter i Norge, spesielt innen Den norske kirke, og bidra til en sterkere misjonsidentitet og et **dypere engasjement for globalt misjonsarbeid**.
4. **Utvide samarbeidet med skoler**, fortrinnsvis med skoler som har internasjonal bistand og utvikling som del av sin læreplan.
5. Utvikle strategiske **partnerskap for å forbedre mikrofinansinstitusjonene**.
6. Utvikle strategiske partnerskap i markedet av **investeringsfond for mikrofinans (MIV)**.
7. **Bygge et nettverk av engasjerte investorer** for å investere i Business for Development-programmet og ta del i en helhetlig verdikjedeutvikling.
8. **Fortsatt være det første og foretrukne** valget blant kristne fadder- og fastgiver-program.

3.1.2. Bygge alliansen i våre samarbeidsland

Misjonsalliansens landkontorer har en sentral rolle i å bygge allianser i våre samarbeidsland.

FEMÅRIGE MÅL FOR ARBEIDET MED Å STYRKE ALLIANSEN I VÅRE SAMARBEIDSLAND

1. Aktivt søke samarbeid med NGOer som jobber i samme geografiske område som Misjonsalliansens partnere.
2. Søke samarbeid med ansvarlige instanser for å styrke prosjektenes bærekraft, sammen med våre partnere. Instansene vil ofte være myndigheter på lokalt, provinsielt og nasjonalt nivå.
3. Ta initiativ til regelmessige møter mellom Misjonsalliansens ulike partnere, for å dele, lære og støtte hverandre.
4. Bruke nye samarbeidsmodeller til å styrke politisk påvirkningsarbeid, effektiv ressursbruk og arbeidet med å øke den positive innvirkningen vi har på lokalsamfunnene vi opererer i.
5. Samarbeide med internasjonale medlemsorganisasjoner: Misjonsalliansen vil aktivt søke muligheter for å finansiere prosjekter sammen med andre, dele informasjon om partnere og se etter muligheter for å bygge personalkompetanse på landnivå.

6. Jobbe for samarbeid og tette forretningsmessige relasjoner til lokale og regionale nettverk og foretak, for å sørge for kompetanseutvikling, innovasjon, coaching og mentoring i utviklingen av investeringsmuligheter innen Business for Development.
7. Videreutvikle samarbeidet mellom AMAS, Business for Development og arbeidet med å bygge lokalsamfunn. Vi deler menneskelige ressurser på de ulike landkontorene og vil jobbe sammen for å finne gode synergier der det er mulig.

3.1.3. Bygge alliansen med kirkene i samarbeidsland

Misjonsalliansen er en del av Guds verdensvide kirke, og kristne kirker er derfor naturlige allierte. I Misjonsalliansens arbeid med å bygge lokalsamfunn oppmuntrer vi kirkene til handling i lokalsamfunnet for å bekjempe fattigdom, fremme rettferdighet og dele tro. Vi inspirerer kirkene til å gjenoppdage sitt diakonale kall, vi fremmer enhet og fellesskap mellom alle kirker, og vi styrker evnen til dialog og til å relatere seg til andre i det sivile samfunnet og offentligheten.

3.1.4. Bygge alliansen internasjonalt

Misjonsalliansen vil prioritere medlemskap i internasjonale nettverk hvor vi kan delta aktivt og følge opp initiativ som er relevante for våre strategiske oppgaver og for læring internt hos oss.

3.2. Kommunikasjon som skaper engasjement

Hovedbudskapet i vår kommunikasjonsstrategi kan oppsummeres med: «Alliert mot urettferdighet». Vi vil fornye måten vi profilerer Misjonsalliansen og hvordan vi informerer om arbeidet vårt. Budskapet vårt skal være klarere, vi skal være modigere i vår formidling av virkeligheten for fattige og marginaliserte grupper, og vi skal «rope høyere» for å rette oppmerksomheten mot denne virkeligheten. I all vår kommunikasjon vil vi trekke fram hvordan man kan engasjere seg og vi vil oppmuntre til å bli en alliert av Misjonsalliansen, som bekjemper fattigdom, fremmer rettferdighet og deler troen på vår Skaper, han som sier at alle mennesker har lik verdi.

FEMÅRIGE MÅL FOR KOMMUNIKASJONSARBEIDET

1. **Fra analog til digital kommunikasjon:** Gjennom digitale kanaler vil vi nå en større andel potensielle allierte og i økende grad vedlikeholde relasjonen til våre eksisterende allierte.
2. **En ny gjennomgående og tydelig grafisk profil:** Vår grafiske profil skal prege alle visuelle kommunikasjonsplattformer, kanaler, konsepter og kampanjer hvor Misjonsalliansen er avsender og tydeliggjøre «Misjonsalliansen» som merkevare.
3. **Konsentrasjon om «Misjonsalliansen»** som vår fremste «merkevare»: Flere andre underordnede merkevarer og giverkonsepter bør bli avviklet.
4. **Bruke kunnskap og kommunikasjon i arbeidet med det fremtidige giverkonseptet:** Vi vil bruke oppdatert og tilgjengelig kunnskap om effektiv innsamling, jobbe kunnskapsbasert i møte med både potensielle og etablerte allierte og prioritere ressurser til research og testing før vi lanserer nye løsninger i full skala.
5. **Effektive kampanjer, med tydelig budskap, for gaveinnsamlinger:** Vil vil lansere en rekke innsamlingskampanjer med sterke budskap. Kampanjene skal gjøre det enkelt å bli en alliert ved å gi enkeltgaver, bli fadder eller bli fast giver. Disse effektive innsamlingsaksjonene skal hovedsakelig sørge for flere gaver og allierte, men også bidra til å aktualisere Misjonsalliansen ved å bygge synlighet og stolthet blant etablerte allierte.
6. **Aktiv og synlig i redaksjonelle medier:** Vi vil engasjere oss i relevante sosiale debatter i Norge for å mobilisere til innsats i størst mulig grad.

3.3. Innsamling av midler for å finansiere strategien

Misjonsalliansen har som mål at inntektene i 2024 skal ha økt med ambisiøse 45 millioner NOK årlig sammenlignet med 2019. I alt innsamlingsarbeid vil Misjonsalliansen anstrenge seg for å bevare og verne om vår uavhengighet, integritet og særpreg.

Misjonsalliansen vil fortsette å være en kostnadseffektiv organisasjon med fokus på bidraget vårt internasjonalt. Å være ansvarlige forvaltere når det kommer til bruk av penger er en del av vår identitet. Fokus på lave administrative kostnader må dog ikke være til hinder for å være innovative, fremtidsrettede og modige – eller hindre oss fra å gjøre nødvendige investeringer i å utvikle organisasjonen. Innen 2024 tar vi sikte på å stabilisere administrasjonskostnadene på 4 % og at innsamlingsprosenten skal være på 82 %. Beregnet med de målemetoder som Innsamlingskontrollen har definert i sine regler.

Misjonsalliansen ønsker å være en pålitelig og foretrukket organisasjon for våre private og offentlige givere. I den kommende strategiperioden vil Misjonsalliansen jobbe strategisk med å skaffe til veie mer finansiering fra institusjonelle og offentlige kilder. For å sikre uavhengighet og mulighet for å handle i overensstemmelse med våre mandat og mål, mener vi at det bør være en sunn balanse mellom offentlig og privat finansiering. Den institusjonelle og offentlige finansieringen bør derfor ikke være på mer enn 50 prosent av den totale inntekten. Vil vi derfor prioritere å øke prosentandelen av ikke-øremerkede midler gjennom hele strategiperioden.

For å sikre at innsamlingen av midler til arbeidet er stabil, pålitelig og variert skal Misjonsalliansen finansieres av følgende kilder:

3.3.1. Individuelle givere

Individuelle bidragsyttere

Misjonsalliansen vil øke frekvensen av enkeltbidrag. Å gi en enkeltstående gave til Misjonsalliansen bør være lett. Enkeltbidrag vil være et viktig redskap for å sikre økte inntekter, men også viktig for å etablere kontakt med nye, potensielle allierte. For å oppnå vekst vil Misjonsalliansen lansere en rekke offensive kampanjer for å få folk til å gi sin første gave.

Fadderordning

Fadderordningen er ryggstøtten blant bidragene fra enkeltpersoner. Giverkonseptet har dog mistet et betydelig antall bidragsyttere de siste årene. Vi ønsker å opprettholde dagens inntektsnivå ved å stabilisere nedgangen, og gradvis tilføre nye og innovative innsamlingskonsepter. Selve fadderkonseptet vil forenkles, forbedres og moderniseres i løpet av strategiperioden.

Faste givere

Vi vil utvikle et nytt konsept for faste givere som skal utløse frie midler. Dette produktet vil ta utgangspunkt i en digital giverreise hvor man kan velge mellom informasjon om arbeidet vårt med å bygge lokalsamfunn, gi arbeid og inntekt, eller begge deler. Andre giverkonsept knyttet til det å være fast giver vil bli utviklet og integrert i dette konseptet. Konseptet bør ha en profil som gjør det naturlig for eksisterende givere å endre fra fadderordningen til dette fastgiver-konseptet etter noen år, samtidig som det også appellerer til helt nye faste givere.

3.3.2. Strategiske allierte

Strategiske allierte defineres som enkeltmennesker eller grupper som ønsker å bli Misjonsalliansens allierte ved å gi et større enkeltbidrag eller jevnlig gaver over en bestemt periode. Private givere av større beløp, kirker, foreninger, foretak eller andre utviklingsaktører er eksempler på strategiske allierte. Strategiske allierte vil bli tilbudt en individuell oppfølgingsplan og en egen kontaktperson hos Misjonsalliansen. Avhengig av avtalen og oppfølgingsplanen vil strategiske al-

lierte bli tilbudt gitte konsepter, avtalt på forhånd: skriftlige rapporter, oppfølgingsmøter, filmer, besøk, arrangement og/eller prosjektbesøk.

3.3.3. Testamentariske gaver

Selv om vi per nå ikke har en bestemt ordning for testamentariske gaver mottar Misjonsalliansen et betydelig antall av disse hvert år. Vi vil iverksette en ordning for å øke testamentariske gaver de kommende årene.

3.3.4. Tilskudd fra NORAD og andre institusjoner

Misjonsalliansen mottar finansiering fra Digni. Digni har en 5-årig rammeavtale (til april 2023) med Norad og deres avdeling for sivilt samfunn. Misjonsalliansen vil fortsatt søke om finansiering via Digni. Business for Development og AMAS vil søke om finansiering fra Norad og Norfund. Misjonsalliansen vil utforske muligheten for å søke om finansiering fra andre institusjoner i strategiperioden.

3.3.5. Inntekter fra Impact investment fond og Business for Development

Vi har som mål at BfD og mikrofinansarbeidet i økende grad skal bli finansielt selvberende gjennom utbytte og administrasjonshonorar.

3.4. Bygge kompetanse i organisasjonen og øke effektiviteten

For å oppnå strategien og danne vedvarende, bærekraftige endringer hos målgruppen vil vi øke våre ferdigheter og kompetanse, og jobbe kontinuerlig med å forbedre måten vi arbeider på. Generalsekretæren er ansvarlig for å lede og utvikle Misjonsalliansens innsats og ressursbruk i overensstemmelse med strategien, vedtektene, forskriftene og prinsippene slik de er godkjent av styret og landsrådet.

PRIORITERINGER FOR ORGANISASJONSARBEIDET I STRATEGIPERIODEN

- 1. Kompetanse:** Misjonsalliansen vil knytte til seg og utvikle motiverte og dedikerte ansatte med relevant kompetanse og god samarbeidsvilje. Vi vil sette hele staben i stand til å bidra i gjennomføringen av strategien vår. Vi prioriterer egen kompetanseheving knyttet til våre hovedfokusområder og jobber samtidig sammen med andre aktører for å gjennomføre mer generelle oppgaver. Vi vil bruke modellen om «verdibasert ledelse» som plattform for lederutvikling og stadig utvikle våre ansattes arbeidslivsrelaterte ferdigheter. Vi vil styrke vår diakonale forståelse og praksis i arbeidet med å bygge lokalsamfunn, mikrofinans, Business for Development og innsamling av økonomiske midler.
- 2. Ferdigheter:** Misjonsalliansen vil fortsette modellen med liten og lett organisering i Norge, nøkkelpersoner i landene hvor vi jobber og tett samarbeid på tvers av geografiske plasseringer. Landkontorene vil inneha nøkkelpersoner som jobber med å bygge lokalsamfunn, kommunikasjon med Norge, mikrofinans og Business for Development hvor disse prosjektene finnes. Vi planlegger å øke arbeidsomfanget, både når det gjelder vekst innad i samarbeidslandene, introduisering av nye samarbeidsland og nye typer satsingsområder. Vi skal også sikre oss nok personalressurser til de nye initiativene i denne strategien.
- 3. Samarbeid:** Vi vil evaluere metoder og prosedyrer som blir brukt i dag, både i samarbeidsland og ved hovedkontoret i Oslo. Vi skal så optimalisere disse strukturene slik at vi utnytter organisasjonens ressurser og kompetanse på en best mulig måte. Standardiserte prosesser vil bidra til kompetansedeling mellom alle landkontorene,

og mellom hovedkontoret og landkontorene. Landkontorene inspirerer og lærer av hverandre. Vi vil derfor utvikle en plan for studieturer, og for samarbeid om gjennomgang og evalueringer mellom landkontorene i den kommende strategiperioden.

Misjonsalliansen vil styrke samarbeidet mellom ulike avdelinger i organisasjonen. Vi vil særlig styrke våre samarbeidsevner når det gjelder å samle informasjon om eksisterende og potensielle allierte i Norge. Videre vil vi forsikre oss om at kvaliteten på kommunikasjonen mellom den internasjonale avdelingen, inkludert landkontorene, og markeds- og informasjonsavdelingen forbedres og strømlinjeformes.

I løpet av denne perioden planlegger vi å flytte Oslo-staben til lokaler vi deler sammen med andre organisasjoner. Dette gir muligheter for et miljø av likesinnede og dyktige utviklingsaktører og for å dra nytte av et gjensidig samarbeid. Misjonsalliansen vil undersøke muligheten for å utvikle og gjennomføre regionale samarbeidsmodeller i Latin-Amerika. Hensikten er å kunne bruke ressurser mer effektivt, dele kunnskap og styrke kvaliteten på arbeidet.

Misjonsalliansen vil bli organisert som et konsern med underselskaper. For å sørge for god ledelse og flyt i konsernet vil vi etablere en konsernledelse med ansvar for å ivareta hele konsernets interesser og sørge for at generalsekretæren har best mulig grunnlag for å ta avgjørelser og legge fram saker for styret.

- 4. Læring:** Vi vil jobbe kontinuerlig med å forbedre organisasjonen og programmene våre og å ta i bruk nye løsninger basert på egne og andre organisasjoners erfaringer, så vel som evalueringer fra eget arbeid. Vi vil utvikle systemer for deling og læring mellom stabene i alle landene hvor vi arbeider.

Misjonsalliansen vil gjøre det lettere å flytte ansatte ved landkontorene fra ett landkontor til et annet på kortere eller lengre basis. Lokalt personell representerer en kontinuitet og profesjonell kunnskap som andre landkontor kan dra nytte av i en kortere eller lengre periode. Å sørge for en mer fleksibel menneskelig ressursbank i organisasjonen vil:

- Legge til rette for organisasjonsmessig læring og kulturformidling.
- Være en effektiv bruk av ressurser.
- Gi interessante læringsmuligheter.
- Sørge for kontinuitet ved landkontorene og assistanse når arbeidsmengden er stor.

Misjonsalliansen vil fortsette å arrangere lederkonferanser for ledere og stab ved landkontorene og partnere. Disse samlingene bidrar til læring og deling. Misjonsalliansen vil styrke den strategiske og viktige rollen disse har i organisasjonen.

- 5. Fleksibilitet:** Misjonsalliansen søker å være en fleksibel og smidig organisasjon som evner å tilpasse seg en verden i stadig endring. Vi vil være teknologi-orienterte og bruke innovativ teknologi for å sikre kvalitet og effektivitet i alle våre prosjekter. Vi vil innføre digitale løsninger for prosjektledelse og bidra til god flyt i kommunikasjonen med alle våre allierte.

- 6. Motarbeide korrupsjon:** Mange av våre partnere befinner seg i land med utbredt korrupsjon. Vi vil jobbe kontinuerlig med å styrke våre antikorrupsjonsrutiner.

4. Geografiske prioriteringer

4.1. Bygge lokalsamfunn

Misjonsalliansen er organisert på en måte som gjør det lett å utvide arbeidet, både når det gjelder hvem vi inngår partnerskap med og hvilke prosjekter vi jobber med. I den nye strategiperioden planlegger vi å starte opp arbeid i ett eller to nye land og planlegger derfor for vekst i arbeidet med å bygge lokalsamfunn.

Misjonsalliansen vil fortsatt etablere landkontorer, jobbe via partnere, ha utsendinger og rekruttere lokale medarbeidere til landkontorene.

Når vi skal starte opp arbeid i et nytt land og når vi skal fortsette i et eksisterende samarbeidsland, har Misjonsalliansen et sett vurderingskriterier som vi da tar i bruk. Før en ny strategiperiode vil vi vurdere eksisterende land, deres utvikling og hva de har oppnådd.

Utgangspunktet for en slik vurdering er ikke å fase ut noen av de nåværende samarbeidslandene, men å kunne prioritere de fattigste landene i porteføljen samtidig som vi sikrer en stabil utvikling og/eller reduksjon i midlene til de mindre fattige landene. Størstedelen av Misjonsalliansens samarbeidsland kategoriseres som lavere mellominntektsland og land med middels høy menneskelig utvikling. Ifølge Verdensbanken bor 62 % av verdens fattige i mellominntektsland. Misjonsalliansens strategi i mellominntektsland er å rette finansieringen inn mot områder med høy fattigdomsrate, og mot sårbare og marginaliserte grupper.

4.2. AMAS

AMAS har over 20 års erfaring innen SMB/mikrofinans i Latin-Amerika, Afrika og Asia.

Når vi skal avgjøre hvilke land som er interessante for nye investeringer og operasjoner, har AMAS kombinert denne erfaringen med en analyse av hver region, ut fra et bredt spekter gitte kriterier. Mål-land blir bestemt ut fra kriterier som gir risikospredning samtidig som vi når markeder som ikke allerede er mettet. Disse er ofte i mindre utviklede land, med fokus på, men ikke begrenset til, Afrika sør for Sahara. Valg av land vil ikke bli begrenset til land hvor Misjonsalliansen allerede er tilstede eller planlegger å engasjere seg i prosjekter for å bygge lokalsamfunn. I Land hvor både Misjonsalliansen og AMAS opererer vil vi likevel se etter samarbeidsmuligheter.

4.3. Business for Development

Business for Development (BfD) er et nytt initiativ fra Misjonsalliansen som ble offisielt lansert i 2020, men som startet som et pilotprosjekt på bakken i 2019. BfD vil starte opp med å fokusere på Kambodsja. Så snart man har et erfaringsgrunnlag og resultater å vise til fra i Kambodsja, vil vi vurdere utvidelse til to andre land i løpet av strategiperioden. Mulige land for videre utvidelse av BfD bør vurderes etter deres status som voksende markeder, behov og muligheter for å skape nye arbeidsplasser, akseptabel forretningsrisiko, hensiktsmessige løsninger for internasjonale pengeoverføringer, mulighet for samarbeidspartnere og stor sannsynlighet for en vellykket gjenskaping av forretningsmodellen fra Kambodsja, tilpasset den aktuelle nasjonale konteksten. Vi foretrekker å utvide til land hvor Misjonsalliansen allerede er til stede med prosjekter for å bygge lokalsamfunn, eller land hvor etableringen av slike prosjekt planlegges. Dette er likevel ikke et avgjørende krav dersom andre kriterier gjør det mulig å få til ønsket effekt.

På jorda som i himmelen

**Misjonsalliansens
globale strategi
2020–2024**

På jorda som i himmelen