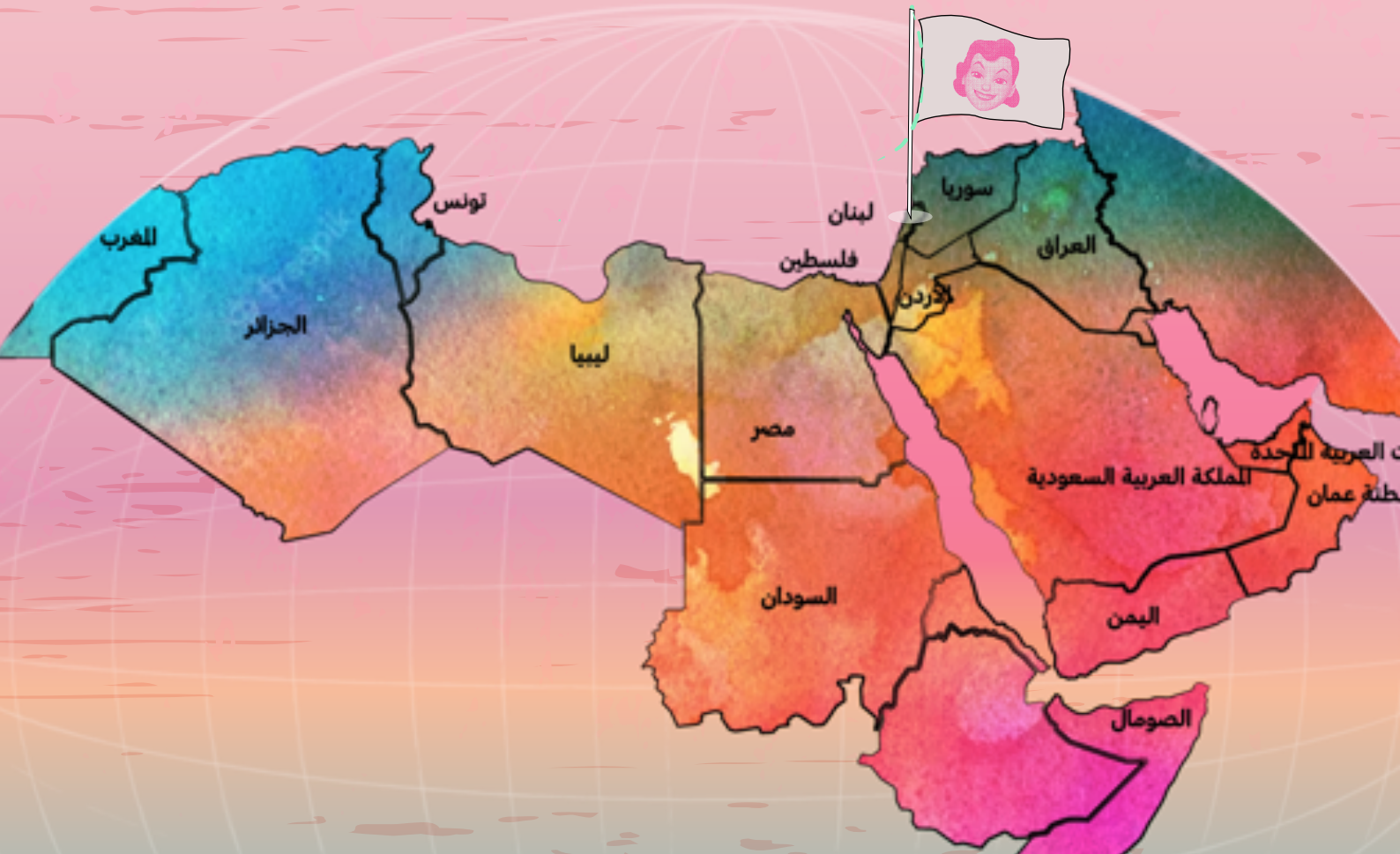
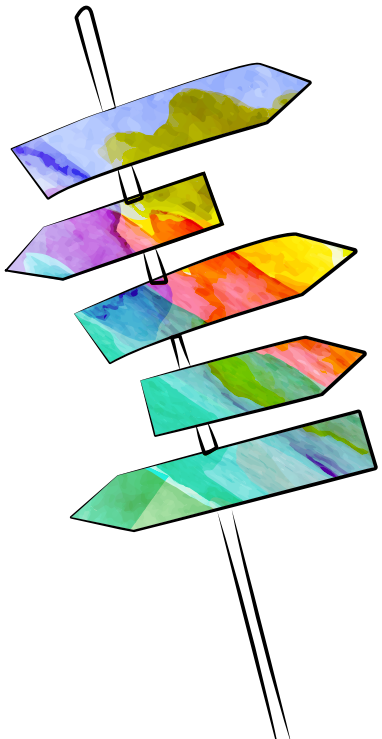
# الاحتياجات والأولويّات المتعلّقة بتمويل المجموعات والجمعيّات النسويّة في لبنان

موجز للسياسات



# قائمة المحتويات

المقدمة.....3
وضع تمويل المجموعات النسوية: المصادر والاستراتيجيّات .....4
حاجات وأولويات التمويل .....5
الأولويات المنبثقة من الأزمات الأخيرة .....6
التوصيات .....7



في لبنان، اتسمت السنوات الأخيرة بظروف سياسية واقتصادية صاخبة أرخت بظلالها على أنشطة المجموعات والمنظّمات النسوية الصغيرة وعلى احتياجاتها وأولوياتها من حيث التمويل. في العام 2019، حمل الإعلان عن فرض ضرائب جديدة آلاف السكان إلى النزول إلى الشارع للتظاهر ضدّ طبقةٍ سياسية لم توفّر للمواطنين الظروف أو البنى التحتية المناسبة لتخطّي حالة الهشاشة والحرمان التي يواجهونها في حياتهم اليومية. تفاقمت الأزمة مع انفجار مرفأ بيروت في 4 أغسطس/ آب 2020 الذي أسفر عما يقارب الـ218 وفاةً. أثار الانفجار وإهمال السلطات الذي تسبّب به، فضلاً عن استجابة الحكومة غير الكافية للخسائر التي تكبّدها السكان، موجةً جديدةً من الاحتجاجات في العام 2020. في غضون ذلك، دفعت تداعيات أزمة الدين بالعملة الوطنيّة المربوطة بالدولار الأمريكي منذ العام 1997 نحو السقوط الحرّ. خضع المودعون لإجراءات ضبط رأس المال (أو ما عُرِف بالكابيتال كونترول) وعجزوا عن الحصول على العملات الأجنبيّة، ما أثّر بشكل كبير على قدرتهم الشرائية وعلى وصولهم إلى ودائعهم.

اضطلع المجتمع المدني، بما في ذلك المجموعات النسوية، بدورٍ أساسي في مجال التعبئة في أعقاب فترة الاضطرابات السياسية فتقدّم بطلبات واقتراحات واضحة وعمل على الاستجابة للحاجات الطارئة الناتجة عن الأزمة. إلا أنّ التمويل والدعم المقدّمين من الجهات المانحة لم يستجيبا لهذه الظروف بالشكل المناسب. يختزل الملخّص الحالي المُستقى من مقابلاتٍ أُجرِيت مع مخبرات ومخبرين رئيسيين ومن نقاشاتٍ ضمن مجموعات تركيز تضّم خبيرات/ خبراء وناشطات/ ناشطين في مجال التعبئة النسوية في لبنان، بالإضافة إلى تقريرٍ أكثر استفاضةً نتج عنه، الاحتياجات والاهتمام من حيث التمويل لدى المجموعات المذكورة. وبما أنّ الجهات المانحة النسوية هي في موقع مميّز لدعم المجموعات والجمعيّات النسوية في الظروف الصعبة، يرمي هذا الملخّص أيضًا إلى توفير بعض المبادئ التوجيهية للجهات المموّلة لكي تعمد إلى تقديم الموارد بشكل أفضل إلى المجموعات والجمعيّات ذات الرؤى التحويلية في ما يتعلّق بموضوع العدالة بين الجنسين.

## وضع تمويل المجموعات النسوية: المصادر والاستراتيجيّات

لعقود خلت، تعايشت أنواع مختلفة من المنظّمات المعنية بحقوق المرأة مع بعضها البعض بدءاً بالمجموعات التي تركّز على المناصرة السياسية والإصلاحات القانونية وصولًا إلى الجمعيّات الناشطة في مجال التعبئة الشعبية والتحوّل المنهجي. لهذين النوعين من المجموعات أحجام ومستويات مختلفة من الرسمية ويمارسان أنشطةً متنوّعة، من توفير الخدمات إلى حملات التوعية. تشكّل الفضاءات البديلة لبناء المجتمعات ومواقع التواصل الاجتماعي بالنسبة إلى الكثير من المجموعات الجديدة وسائل مبتكرة لتعزيز برامجها مقارنةً مع بيئة المكتب التقليدية (هايندمان- رزق 2020). أصبح مشهد المنظّمات النسوية وأنشطتها ضبابيًا ونفاذًا اليوم حيث تعبث المجموعات الأصغر بالملامح الأصلية وتنفّذ سلسلةً متنوعة من الأنشطة بينما تركّز على فئات مستهدفة أصغر.
من أجل الحصول على التمويل، يمكن للمجموعات والجمعيّات النسوية الاستعانة بعدد كبير من الاستراتيجيات: يبحث البعض بشكل ناشط عن الدعوات العامّة لتقديم طلبات التمويل ويرسل طلبه؛ أما البعض الآخر فلا يتردّد في الاتصال بالموّلين ليعرض فكرةً ويطلب التمويل، عادةً للمشاريع، في حين يقوم الموّلون الذين يسعون إلى تنفيذ مشروع محدّد بالتواصل مباشرةً مع المجموعات الذائعة الصيت والناشطة تحت الأضواء. أفاد الأشخاص المقابَلون من هذه المجموعات إنّهم عادةً ما يستعملون وسائل التواصل الاجتماعي لإيجاد الإعلانات أو الدعوات لتقديم الطلبات. في حين قد تبني المنظّمات الكبرى العلاقات مع القطاع الخاصّ للحصول على دعم لأنشطتها، قد تلجأ بعض المجموعات الأصغر إلى التمويل الذاتي أو إلى جمع الأموال عن طريق التمويل الجماعي أو تنظيم الفعاليّات العامّة. ذكرت ناشطات وناشطون من مجموعات أصغر استراتيجيةً أخرى تقضي بإطلاق الأنشطة المدرّة للدخل مثل القيام بالأبحاث لحساب منظّمات أخرى أو فتح مقهى. اعتُبِر هذا الأمر بمثابة طريقةٍ مبتكرة لتحقّق المنظّمات الاستدامة الذاتية واستراتيجيةٍ يفترض أن يشجّعها أو يدعمها المانحون.

يكتسب جلّ التمويل الذي يصل إلى المنظّمات النسوية عمومًا في لبنان بعدًا دوليًا: قد يشمل ذلك وكالاتٍ أممية مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو صندوق الأمم المتحدة للسكان، الحكومات، السفارات، المنظّمات متعدّدة الأطراف أو وكالات التعاون من بلدان الشمال، لاسيما أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية. قدّمت الدول العربية أيضًا التمويل إلى منظّمات المجتمع المدني، ولكن غالبًا ما كان ذلك لقضايا محافظة أو دينية أو لمنظّمات تعمل وفقًا لنموذج يقوم على المساعدة مثل الجمعيات الخيرية الموجّهة للأطفال أو لذوي الإعاقة. بالإضافة إلى ذلك، شكّلت المانحات النسويات مثل صندوق الأعمال الطارئة، صندوق نساء المتوسط، صندوق المساواة وغيرها من الجهات المانحة مصدرًا أساسيًا لتمويل المجموعات الصغيرة. غالبًا ما تكون المجموعات النسوية الصغيرة انتقائيّةً متى تعلّق الأمر بمصادر تمويلها فتختار مانحين ينسجمون مع رؤيتها الإيديولوجية ويتناسبون أكثر مع حاجاتها التنظيمية (أيّ مانحين لا يطلبون مستندات كثيرة ولا يتسبّبون بنمو وتوسّع مبكرين).

## التحدّيات وحاجات التمويل

في لبنان وفي بلدان أخرى، تنجح المنظّمات الأكبر والأكثر ترسّخًا في المجتمع في جمع الأموال أكثر من غيرها بما أنّ عملها ينسجم مع أجندات المانحين وبما أنّ المانحين أنفسهم يعرفونها ويثقون بها أكثر. بالإضافة إلى ذلك، تتمتّع هذه المنظّمات التي أشركت عن كثب في عمليات التحوّل باتجاه المنظّمات غير الحكومية بقدرة وببنية تنظيمية أفضل لتلبية الشروط البيروقراطية التي تفرضها الجهات المانحة واعتماد خطابها ولغتها و"مصطلحاتها" حول حقوق الانسان والتنمية وإن كانت تواجه خطر الاستتباع وفقدان إمكانية التحوّل الهيكلي[1].

يعتبر الوصول إلى مصادر التمويل الكبرى كتلك التي توفّرها السفارات أو المانحون الدوليون الكبار صعبًا بالنسبة إلى المجموعات الصغيرة وذلك بسبب الشروط البيروقراطية التي لا يسعها أو التي لا تنوي استيفاءها بسبب القيود القانونية أو السياقية. قد يشمل ذلك أمورًا كطلب بطاقة هوّية من شخص مغاير الهوّية الجنسانية لا يمكنه قانونًا أن يحمل وثائق ثبوتية مطابقة مع هوّيته الجنسانية، أو مشاكل واعتراضات تطال تسجيل إحدى المنظّمات لدى الدولة. وقد يقوم بعض المموّلين أيضًا بإلزام أو تدريب الجمعيّات حصريًا على التسجيل، ما يطرح مشكلةً بالنسبة لبعض المجموعات النسوية. قيل عن هذه الشروط أو معايير الاستبعاد أنّها تحدّ من قدرة المجموعات الصغيرة على النمو وتثبيت نفسها وتعيق الاستثمار في رؤيتها أو في الوسائل الابتكارية لمعالجة المسائل المترسّخة في بلدانها. إلا أنّه تم الاعتراف بأنّ الجهات المانحة النسوية تشكّل استثناءً لهذا المنحى وبأنّها مصدر أكثر موثوقيةً وشمولًا للتمويل نظرًا لتساهلها في الشروط التي تفرضها.

يشكّل الإفراط في شروط رفع التقارير عائقًا بالنسبة إلى العديد من المجموعات الصغيرة التي عادةً ما تعمل فوق طاقتها وتعاني من نقصٍ في الوقت وفي الموارد البشرية، وأحيانًا من عدم فهم المعايير التي يفرضها المانحون. يكتسب هذا الأمر معنىً خاصًّا متى كانت لهذه المجموعات مصادر تمويل متعدّدة وشروط مختلفة لرفع التقارير في ظلّ غيابٍ للقدرات المهنيّة أو للموظّفات والموظّفين المدرّبين على العمل على مهام مالية و/أو محاسبيةٍ بهذا التعقيد. تشتكي ممثّلات الجمعيّات والناشطات كثيرًا من عدم توفّر أو كفاية الأموال الأساسيّة التي من شأنها مساعدتهن في تأسيس أنفسهن أو التمتّع بحسّ الاستقرار للعمل على خططهنّ. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون التمويل المستند إلى الأثر مقيّدًا بالنسبة إلى المجموعات التي تعاني من نقصٍ في الموارد أو التي تسعى إلى تحقيق نتائج على المدى الأطول أو نتائج يصعب قياسها. كما أنّ شروط الالتزام المالي الصارمة تشكّل تحدّيًا بالنسبة إلى المجموعات الصغيرة التي قد تضطر إلى الاستعانة بالوسائل غير الرسميّة لتلبية حاجاتها، أو في إطار انعدام الاستقرار الاقتصادي والأزمات الماليّة.

تزيد كلّ هذه العقبات من حدّة المنافسة بين المجموعات، ما يحدث بدوره شرخًا ضمن المجتمع المدني يعيق التضامن وبناء الحركة النسوية. بالإضافة إلى ذلك، هنالك توجّه إلى تركيز التمويل لدى المنظّمات الموجودة في بيروت وفي أوساط الناشطات والناشطين المعروفين الذين

[1]Mitri, D. 2015. From Public Space to Office Space: the professionalization/NGO-ization of the feminist movement associations in Lebanon and its impact on mobilization and achieving social change. Beirut: Civil Society Knowledge Centre.

لديهم تأثير كبير وقدرة على التأثير على السردية النسوية. على الصعيد العملي، تعدّ العلاقات مع المانحين معقّدةً بما أنّ المنح هي قصيرة الأجل وغير مرنة. رغم أنّ الصناديق النسوية توفّر شروطًا أفضل للتمويل، إلا أنّ علاقات القوّة تبقى قائمةً وقد تظهر التوترات عند إعداد المشاريع أو اتخاذ القرارات المهمّة[2].

على صعيد آخر، أضفى التحوّل باتجاه المنظّمات غير الحكومية تحدّياتٍ إضافية على العلاقة بين الجهات المانحة والجهات المستفيدة حيث طبّع برنامج ما بعد الحرب اتكال الدولة المتقهقرة على منظّمات المجتمع المدني في توفير الخدمات الأساسية وإطلاق الإصلاحات التي هي من مسؤوليتها. ينسحب هذا الأمر بشكل خاصّ على التدابير والسياسات المتخذة استجابةً لما عُرِف بأزمة اللاجئين في لبنان حيث تعاونت الدولة والجهات المانحة الدولية ومنظّمات المجتمع المدني المحلّية والإقليمية على تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الضرورية لتلبية حاجات اللبنانيين والسوريين، مع مراعاة مسائل النوع الاجتماعي مثل العنف القائم على النوع الاجتماعي[3]. ولّد هذا الأمر شعورًا بالإحباط لدى المنظّمات النسوية والمجموعات الصغيرة التي تحتاج إلى دعمٍ إضافي من أجل تنفيذ برامجها النسوية بالتزامن مع تقديم الدعم الضروري للسكان في حالات الطوارئ الإنسانية.

## الأولويات المنبثقة من الأزمات الأخيرة

ازدادت هذه الظاهرة إلحاحًا في أعقاب الأزمات المتعدّدة التي تلت الانهيار الاقتصادي في العام 2019 في ظلّ تقاعس الدولة المتنامي عن توفير الخدمات. تنعكس حالات "الطوارئ" المذكورة تغييرًا في الخطط والأولويات حيث يتم مثلًا التركيز أكثر على توفير الخدمات الفورية كالمأوى والمساعدة العينية عوضًا عن المناصرة على مستوى السياسات. بالإضافة إلى ذلك، تؤدّي الحالات الطارئة إلى تغييراتٍ في طريقة العمل كانتقال الموظّفات والموظّفين إلى مناطق مختلفة في البلاد للالتقاء بالفئات المستهدفة تكيّفًا مع كلفة النقل المتزايدة أو تبديل توقيت النشاط بسبب الانقطاع في التيار الكهربائي. قد تثير هذه التعديلات استياء المانحين الذين يصرّون على الالتزام بالخطّة الأصلية. بالإضافة إلى ذلك، تؤدّي الحالات الطارئة إلى تغييراتٍ في طريقة العمل كانتقال الموظّفات والموظّفين إلى مناطق مختلفة في البلاد للالتقاء بالفئات المستهدفة تكيّفًا مع كلفة النقل المتزايدة أو تبديل توقيت النشاط بسبب الانقطاع في التيار الكهربائي. قد تثير هذه التعديلات استياء المانحين الذين يصرّون على الالتزام بالخطّة الأصلية.

كما أضاف الانهيار المالي والقيود التي فرضتها الدولة اللبنانية على رؤوس الأموال الخاصّة نتيجةً لذلك تحدّياتٍ عديدة على مسألة الحصول على التمويل.. أعرب عدد من المجيبات والمجيبين من المجموعات الصغيرة وغير المسجّلة عن عدم إمكانية الوصول إلى كبار المانحين الذين يطلبون حسابًا مصرفيًا بالدولار الأمريكي وهو شرط يصعب استيفاؤه من قبل الكثير منهم.

[2]Moughalian, C. and Zeina Ammar. 2019. Feminist Movement Building in Lebanon: Challenges and Opportunities. Beirut: RootsLab.
[3]Tarabulsi, Y. 2023. “Funding schemes and support towards gender-based violence prevention and sexual and reproductive health in Lebanon: a critical analysis of their impacts on human rights defenders”. Gender & Development 31(1), 161-178.

يمكن لبعض الناشطات والناشطين الذين لديهم موظّفات وموظّفون مزدوجو الجنسية أو علاقات موثوقة في بلدان أخرى الالتفاف حول هذا الشرط عبر فتح حساب في الخارج ولكن، بالنسبة إلى معظم هؤلاء، يقلّص هذا الأمر التمويل إلى مبالغ صغيرة بشروط أقلّ في حين يكون البعض قادرًا على العمل بمبالغ نقدية فقط. على ضوء ذلك، قضى حلّ ابتكرته بعض المنظّمات بطلب التمويل بالاشتراك مع منظّمات أو مجموعات أخرى تمتلك الحساب المصرفي المطلوب وهو أمر يساهم في بناء التضامن بين المنظّمات ويشجّع التكامل.

أثّرت الأحداث السياسية والتاريخية الأخيرة على التمويل حيث أفاد العديد من الأشخاص المقابلين عن تراجع في التمويل أو عن تباين بين دفق التمويل وتزايد الحاجات. عزا البعض ذلك إلى عدم اعتبار المانحين مسائل النوع الاجتماعي أولويةً في ظلّ الظروف الطارئة الحالية، في حين رأى البعض الآخر في الحرب في أوكرانيا سببًا رئيسيًا لتحوّل التركيز من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى أوروبا عمومًا. في أي حال، أفادت المجيبات والمجيبون أنّ هذا الوضع أسفر عن المزيد من الهشاشة ولكنّه زاد أيضًا التنافس على التمويل، الأمر الذي يقوّض بناء الحركة النسوية وتبادل المعلومات والاستراتيجيات المهمّة. في غضون ذلك، برزت مسائل جديدة وتمّ التشديد عليها في هذا السياق مثل فقر الدورة الشهرية وتزايد حالات العنف ضدّ المرأة أو الصحّة العقلية.

على صعيد آخر، دفعت الهجمات العلنية المؤخّرة على الناشطات النسويات وعلى مجتمع الميم + التي ترافقت مع ازدياد في حدّة الخطاب المتحيز جنسيًا والمعادي للمثليات والمثليين وللأشخاص المتحوّلين جنسيًا في الفضاء العام بالمنظّمات إلى الاستثمار أكثر في أمنها الخاصّ وفي أمن الفئات التي تستهدفها. من شأن ذلك أن يؤدّي إلى مزيد من التكاليف وإلى تغييرات في خطط الإنفاق أو حتى إلى تراجع في الأنشطة والوضوح وهي أمور لا يفهمها أو لا يتلقّفها دائمًا المموّلون بشكل جيّد. ينطبق ذلك بشكل خاصّ على المجموعات التي تنشط في المناطق المحافظة. في الواقع، حذّر بعض الأشخاص المقابلين ممّا وصفوه بـ"إرهاق المانحين" حيث تراجع تدفّق التمويل من كبار المانحين مثل السفارات أو وكالات التعاون الدولي لأنّ هؤلاء لم يلاحظوا وجود وقع "كافٍ" لمواصلة دعم أنشطة المنظّمات النسوية أو المجموعات الصغيرة، الأمر الذي يؤثّر بشكلٍ متفاقم على هذه الأخيرة. أسفت الناشطات والناشطون لاعتبار المانحين أنّ التعبئة السياسية تتخذ شكلًا محدّدًا واحدًا، أي شكل الاحتجاجات العامّة ولعدم أخذهم بعين الاعتبار النشاط اليومي الذي يقمن ويقومون به أو الانفتاح على تعريفاتٍ أكثر ديناميّةً.

## التوصيات

أسفرت الأزمات المتعدّدة في لبنان عن حاجة خاصّة لكي تدعم الجهات المانحة الجمعيّات والمجموعات النسوية. في هذا الإطار، تتمتّع الجهات المموّلة النسوية، نظرًا لمبادئها الخيرية وطرقها الأكثر مرونةً للتعامل مع الجهات المستفيدة، بفرصةٍ فريدة من نوعها لإحداث سابقة

على صعيد العلاقة بين الجهة المانحة/المستفيدة وفي معالجة هذه المشاكل. من أجل تحقيق الأهداف المذكورة، أعدّت هذه التوصيات للجهات المموّلة النسوية لكي تقدّم الدعم للمجموعات بشكل يعزّز مهامها النسوية والتحويلية:

1. إعطاء تمويل مرن ومستدام إلى المنظّمات: مساعدة المجموعات في تمهيد الطريق والمطالبة بـ وتصميم بكلّ حرّية مشاريعها الخاصّة لكي يصار إلى تمويلها بالاستناد إلى الأولويات والحاجات التي تحدّدها على ضوء الأجندة النسوية، بناءً على مقاربة متعدّدة الجوانب تراعي سياقات وخصائص محدّدة. إدراك أنّ تقديم الخدمات الفورية قد يكون ضروريًا من أجل الاستجابة للحالات الطارئة وإعادة التأكيد على ضرورة دعم المسائل الهيكلية السابقة للحالات الطارئة والانفتاح على المواضيع التي أصبحت مؤخّرًا جزءًا من الخطاب العام. إتاحة الفرص لضمان استمرارية الأنشطة وتنفيذ المشاريع بحيث تلتزم المجموعات برؤيتها طويلة المدى وبالصورة الكبرى. السماح للمنظّمات بالإنفاق على مصادر غير رسمية قد لا توفّر الوثائق التي تبرّر النفقات، نظرًا للسياق العام في بلدان الجنوب واقتصاداتها التي يسود عليها الطابع غير الرسمي بشكل كبير.

2. دعم تطوير المنظّمات والمؤسّسات: تخصيص الموارد التي تسمح للمجموعات بتعزيز هيكليتها التشغيلية من خلال بناء القدرات والاستثمار في الموارد البشرية والمادّية مثلًا، بما في ذلك أموال المشروع المدفوعة إلى المجموعات النسوية، شرط تجنّب فرض هيكلية تنظيمية محدّدة (كضرورة تسجيل المنظّمات غير الحكومية). ضمان قدرة المنظّمات، من خلال التمويل، على تأمين حقوق وأمن العاملات والعمّال. تشجيع، توفير التوجيهات ودعم المنظّمات والمجموعات التي تسعى إلى تصميم وسائل لإنتاج دخلها الخاصّ ولفت انتباهها إلى مصادر تمويل إضافية أو إلى فرص لإنتاج الدخل قد تكون ذات فائدة لها.

3. تشجيع إنشاء الشراكات، بالإضافة إلى فسحاتٍ لتبادل المعرفة وبناء التحالفات: تنظيم فسحات تقوم فيها الجهات المستفيدة بالتعلّم من أنشطة بعضها البعض وتشجيع الجمعيّات على التحالف مع مجموعاتٍ مشابهة، في إطار الإعلان عن تمويل معيّن، من أجل توسيع نطاق عملها. تصميم آليات تمويل مبتكرة كتقديم الطلبات المشتركة التي تعوّل على مواطن قوّة وقدرات كلّ مجموعة، بالإضافة إلى المشاريع النموذجية مثل التمويل الجماعي الذي يمكنه أن يولّد التضامن وأن يساعد المجموعات التي تواجه المشاكل خلال الأوقات الحرجة.

4. نشر المعلومات وإعلانات التمويل: إقامة الشراكات مع الفاعلين البارزين وتحديد الفسحات والمنتديات لكي يتم فيها نشر المعلومات في المناطق والقطاعات التي لا يفكّر فيها المانحون عادةً مثل المناطق الريفية أو الجمعيّات الأكثر حداثةً. إعطاء الحوافز إلى المنظّمات والمجموعات لكي توسّع نطاق عملها بحيث يتجاوز العواصم وإعطاء الأفضلية إلى المجموعات المتواجدة في المناطق الريفية أو النائية.

5. توفير الإرشادات والأدوات لتقديم طلبات التمويل: إعداد مبادئ توجيهية تسهّل عملية تقديم الطلبات بالنسبة إلى من يقدّم طلبًا للمرّة الأولى وتنظيم الفضاءات والمنصّات لكي تتم معالجة شكوك وأسئلة مقدّمات ومقدّمي الطلبات المحتملين. الاعتناء بمقدّمات ومقدّمي الطلبات بصورة شخصية والردّ على شواغلهم.

6. التخفيف من شروط رفع التقارير: إعطاء وصفٍ وأمثلة واضحة وصريحة عن المعلومات المطلوبة في تقارير النفقات والعمل على تبسيط التقارير المطلوبة من دون الإفراط في الخبرة التقنية. كما ينبغي الانتباه إلى أنّ عملية رفع التقارير قد تتعقّد من جرّاء القيود الاقتصادية والمالية في البلاد، وتشكّل الوثائق الداعمة لها خطرًا كبيرًا في حال عثرت عليها السلطات في سياق من الاضطهاد السياسي.

7. تكييف الشروط وأساليب العمل حسب كلّ منظّمة: مراعاة السياقات والتحدّيات الخاصّة التي تواجهها كلّ مجموعة عند دراسة الطلبات أو شروط رفع التقارير والبقاء على اتصال وثيق وعلى تواصل شخصي مع الجهات المستفيدة من أجل تصميم عمليات قابلة للتكييف وتتناسب مع قدراتها وظروفها الخاصّة. المشاركة في تصميم وتحديد المؤشّرات، أنظمة القياس والوثائق الداعمة، وإبقاء قنوات التواصل الشخصية والوثيقة مفتوحةً في جميع الأوقات.

8. اعتماد التضامن وتعزيز موقف الجهات المستفيدة مع الأخذ بعين الاعتبار خطر الظهور في العلن: ترديد، الاحتفال بـ ومشاركة المعلومات عن الأنشطة والآثار المتعلّقة بمشاريع الجهات المستفيدة، شرط التنبّه إلى أنّ بعض المجموعات التي تمثّل أو تعمل مع المجموعات المهمّشة قد تتعرّض للتهديد بفعل ظهورها المتزايد في العلن. التحاور والعمل عن كثب مع المنظّمات لإيجاد الطريقة والوسيلة الفضلى لدعمها والتضامن معها في سياق الاضطرابات السياسية والتهديدات الخارجية سواء كان ذلك من خلال حملات التواصل، إصدار البيانات، توفير الفسحات الآمنة أو أيّ طريقة أخرى.