



MAD

2027–2036

Gelecek On Yıl İçin Stratejik Yön Belgesi

Ekim 2026

İçindekiler

Bu belge ne için?	3
Korunması gereken çekirdek: MAD'ı MAD yapan ne?	4
STRATEJİK YÖN 1 Bilgi üretiminden etki yaratmaya doğru	6
STRATEJİK YÖN 2 Araştırma ve analiz gücünü korurken politik sözü güçlendirmek	9
STRATEJİK YÖN 3 Sahada köklenen, ölçekleri birbirine bağlayan bir kurum	12
STRATEJİK YÖN 4 Hedef kitlenin merkezine doğrudan etkilenen toplulukları koymak	15
STRATEJİK YÖN 5 Çekirdek ekipten daha geniş bir MAD topluluğuna doğru	18
STRATEJİK YÖN 6 Kültür-sanat üretimini temel çalışma biçimlerinden biri olarak geliştirmek	21
STRATEJİK YÖN 7 Projelerle zayıflayan kurumsal hedeflerden projelerle güçlenen kurumsal hedeflere	24
STRATEJİK YÖN 8 Finansal ve kurumsal dayanıklılık ile iyilik hâlini birlikte güçlendirmek	27
STRATEJİK YÖN 9 Kamusallık, görünürlük ve arşivin yeniden dolaşıma girmesi	31
2027-2029: İlk dönemin sonunda ne değişmiş olmalı?	35
2036'ya doğru: Nasıl bir MAD?	36

Bu belge ne için?



Mekanda Adalet Derneği (MAD) onuncu yılına girerken, geçmiş dönemin birikimini değerlendirmek ve gelecek on yıldaki yönünü birlikte düşünmek üzere, MAD ekibi, üyeleri ve farklı dönemlerde MAD'la ilişki kurmuş paydaşlarıyla bir strateji geliştirme süreci yürüttü. Bu süreçte yapılan anketler ve toplantılarda, MAD'ın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri, gelecekte etkili olması beklenen toplumsal ve kurumsal eğilimler, öncelikli hedef kitleler, örgütsel yapı, sahayla ilişki, kültür-sanat üretimi, görünürlük, finansal sürdürülebilirlik ve toplulukla çalışma biçimleri tartışıldı.

Ekip çalışmasında bu tartışmalar dokuz ana başlıkta birleşti: **finansal model, hedef kitle, örgütsel yapı, kimlik, kültür-sanat üretimi, görünürlük ve yaygınlaştırma, topluluk ve gönüllülük, saha bağı ile kurumsal arşiv ve hafıza.**

Bu belge klasik anlamda bir stratejik plan değil. Önümüzdeki on yıl için sabit faaliyetler, projeler veya konu başlıkları belirlemek yerine, MAD'ın nasıl bir örgüt olmak istediğini ve kararlarını hangi yönelimler doğrultusunda alacağını tarif etmeyi hedefliyor.

Belge aynı zamanda, on yıllık perspektif ile kısa dönem arasında bağ kurmayı amaçlıyor. Bu nedenle her stratejik yönün altında, 2027-2029 döneminde atılabilecek ilk adımlar tanımlandı. Bu üç yıl, bir "tamamlama" döneminden ziyade, on yıllık dönüşümün altyapısının kurulacağı, yeni modellerin denenip değerlendirileceği bir geçiş dönemi olma niteliği taşıyor.

Korunması gereken çekirdek:

MAD'ı MAD yapan ne?



Strateji geliştirme sürecinde ortaya çıkan önemli sonuçlardan biri, MAD'ın geleceğini, birbirinin karşıtıymış gibi görünen bir dizi ikilikten (örn. masabaşı-saha) birini seçerek kurmanın doğru olmayacağıdır.

MAD yalnızca masabaşı araştırma yapan ya da yalnızca sahada çalışan; yalnızca teknik bilgi sağlayan ya da yalnızca politik söz üreten; yalnızca mahalle ölçeğinde ya da yalnızca ulusal ölçekte hareket eden bir örgüt değildir. Ekip çalışmasında da masabaşı araştırması-saha çalışması, teknik bilgi-politik söz, mahalle-ulusal ve İstanbul-Türkiye ölçeklerinde bir tarafın seçilmesi yerine, bu ilişkilerin korunması konusunda ortaklaşmıştır.

Üye toplantısında MAD'ın ayırt edici niteliği, araştırmayı sahayla, araştırma derinliğini yaratıcı disiplinlerle bir araya getiren, disiplinlerarası ve disiplinötesi yaklaşım üzerinden tarif edilmiştir.

Bu nedenle gelecek on yılın temel yönelimi, MAD'ın hibrit karakterini ortadan kaldırmak değil, **bu yapıyı, toplumla kurduğu ilişkiyi derinleştirecek ve toplumsal karşılığını güçlendirecek şekilde yeniden örgütlemek olmalıdır.**



MAD'ın koruyacağı temel özellikler şunlardır:

- 01 araştırma ile saha bilgisini birlikte üretmek;
- 02 yerel deneyim ile politika ölçeği arasında bağ kurmak;
- 03 veri ve analitik kapasiteyi hak temelli yaklaşımla birlikte taşımak;
- 04 farklı disiplinleri ve bilgi biçimlerini bir araya getirmek;
- 05 rapor ve yayınlarla birlikte harita, video, yürüyüş, sergi ve diğer mecraları kullanmak;
- 06 yeni konuları mekânsal adalet perspektifiyle okuyabilecek esnekliği korumak.

Önümüzdeki dönemde değişecek olan bu özellikler değil, **MAD'ın ağırlık merkezi** olacaktır. Bu ağırlık merkezinin bilgi üretiminden etkiye, uzman çevrelerden doğrudan etkilenen topluluklara, çekirdek ekipten daha geniş bir örgütsel topluluğa ve proje döngülerinden kurumun belirlediği gündeme doğru hareket etmesi hedeflenmektedir.

STRATEJİK YÖN

1

Bilgi üretiminden
etki yaratmaya doğru



MAD'ın en görünür güçlerinden biri, bilgi üretme kapasitesidir.

Paydaşlar, MAD'ın Türkiye'de daha önce sınırlı biçimde tartışılan kavram ve meseleleri gündeme taşıdığını, eksik bilgi alanlarını doldurduğunu ve araştırmaları harita, video, yürüyüş ve farklı anlatı biçimleriyle destekleyen bir savunuculuk pratiği geliştirdiğini vurgulamıştır.

Strateji geliştirme sürecinde ise bilgi üretiminin gelecek dönemde daha açık biçimde **etki hedefiyle ilişkilendirilmesi** gerektiği konusunda belirgin bir yönelim ortaya çıkmıştır. Ekip notlarında da "üretilen bilginin etki yaratımına dönüşmesine öncelik verme" temel yönlerden biri olarak tanımlanmıştır.

2036 YÖNÜ

MAD, neyi, kimin için ve neyi dönüştürmek üzere yaptığını bilen; bilgi üretimini bu doğrultuda toplumsal etkiye dönüştüren bir dernek olur.

Bilgi üretimi önemini kaybetmez. Ancak araştırma tamamlandığında süreç tamamlanmış sayılmaz.

Araştırma, kamusallaştırma, savunuculuk ve etki arasındaki ilişkinin daha bilinçli kurulması hedeflenir.

Başarı giderek daha fazla şu sorular üzerinden değerlendirilir:

Ne ürettik?

Kimin için ürettik?

Neyi görünür kıldık?

Hangi tartışmayı etkiledik?

Kimin kapasitesini güçlendirdik?

Hangi karar veya uygulamaya yön verdik?

2027-2029 ÖNCELİKLERİ

Her tematik odak kapsamında bir **etki çerçevesi** hazırlanır. Araştırmanın hedeflediği değişim, temel muhataplar, kullanılacak yaygınlaştırma araçları ve araştırma sonrasındaki savunuculuk adımları tanımlanır.

Seçili birkaç çalışma için araştırmadan politika önerisine ve kamusal iletişime uzanan bütünlüklü modeller pilot olarak uygulanır.

Geçmiş ve mevcut çalışmaların etkisini takip etmek için basit bir kurumsal sistem geliştirilir. Belediye belgelerine giren öneriler, yerel mücadelelerin kullandığı araçlar, medyada veya akademide dolaşıma giren kavramlar ve yeni ortaklıklar gibi sonuçlar kayıt altına alınır.

İlk dönemin amacı, karmaşık bir performans ölçüm sistemi kurmak değil, **MAD'ın etkisine dönük kriterleri ve bu etkinin gerçekte nerede ve nasıl oluştuğunu belirlemek** olmalıdır.

STRATEJİK YÖN

2

**Araştırma ve
analiz gücünü
korurken politik sözü
güçlendirmek**



2036 YÖNÜ

MAD'ın araştırma, veri ve analize dayalı çalışma biçimi, kuruma duyulan güvenin önemli bir kaynağıdır. Bu niteliğin korunması konusunda güçlü bir ortaklaşma vardır. Ancak gelecek dönemde yalnızca bilgi sağlayan bir kuruluş olarak konumlanmama yönünde de belirgin bir irade ortaya çıkmaktadır.

MAD, analitik güvenilirliği ile hak temelli politik pozisyonunu birlikte taşıyan bir aktör olarak konumunu güçlendirir.

MAD açısından politik aktör olmak, parti siyasetine dahil olmak anlamına gelmez.

Politik aktörlük,

mekânsal adaletsizlikleri görünür kılmak,

hak ihlallerine karşı açık bir tutum geliştirmek,

doğrudan etkilenenlerin deneyim ve bilgisini kamusal tartışmaya taşımak,

alternatif politika önerileri geliştirmek ve

karar alma süreçlerini etkilemeye çalışmak

anlamına gelir.

MAD'ın özgünlüğü, **kanıta dayalı bilgi üretimi ile hak temelli sözü bir araya getirebilmesidir.**

2027-2029 ÖNCELİKLERİ

MAD'ın politik aktörlükten ne anladığı kurum içinde açık bir biçimde tartışılır ve temel ilkeler tanımlanır. Kurumun hangi durumlarda açık ve belirgin bir politik yaklaşım geliştirdiği, hangi meselelerde savunuculuk yaptığı ve hangi durumlarda araştırmacı veya kolaylaştırıcı rolde kaldığı konusunda ortak bir çerçeve oluşturulur.

Seçili araştırmaların kısa politika notlarına, yerel yönetimlere ve karar vericilere yönelik önerilere ve toplulukların kullanabileceği metot ve araçlara dönüşmesi hedeflenir.

Doğrudan etkilenen topluluklarla yürütülen çalışmalarda, MAD'ın "onlar adına konuşan" değil, **kendi sözlerini ve taleplerini güçlendirecek bilgi ve araçları sağlayan** rolü geliştirilir.

STRATEJİK YÖN

3

Sahada köklenen,
ölçekleri birbirine
bağlayan bir kurum



Saha, MAD'ın geçmiş üretimlerinin önemli bir parçasıdır. Strateji geliştirme sürecinde, sahayla kurulan bu bağın güçlendirilmesi yönünde belirgin bir beklenti oluştuğu görülmüştür.

Bununla birlikte, sınırlı sayıda üyesi ve çalışanı olan bir örgütün, her yerde ve sürekli saha varlığı göstermeye çalışması gerçekçi değildir. Paydaş tartışmalarında da farklı ölçek ve konuya sınırlı insan kaynağıyla yetismeye çalışmanın sürdürülebilirliğine ilişkin soru işaretleri dile getirilmiştir.

Dolayısıyla mesele, daha fazla saha yapmak değil, **saha ilişkilerinin niteliğini ve devamlılığını güçlendirmek ve burada ortaya çıkan bilgiyi daha geniş ölçeklere taşıyabilmektir.**

2036 YÖNÜ

MAD, belirli yerlerde uzun süreli ve güvene dayalı ilişkiler kurar; sahadan ürettiği bilgiyi ve gelen talepleri ulusal politika ve kamusal tartışmaya taşıyan bir köprü rolü üstlenir.

Mahalle/topluluk ölçeği ile ulusal/politika ölçeği birbirinin alternatifi değildir.

Yerel çalışma, politika üretiminin beslendiği yerdir.

Ulusal çalışma ise yerelde ortaya çıkan deneyim ve taleplerin daha geniş ölçeğe taşınarak değişim yaratmayı sağlayan araçlardan biridir.

COĞRAFİ YÖN

Anket sonuçları, MAD'ın farklı bölgelerdeki çalışmalarına rağmen, İstanbul'daki faaliyetleriyle daha güçlü bir biçimde özdeşleştirildiğini; Türkiye'nin genelinde daha yaygın varlık göstermesi yönünde bir beklentinin oluştuğunu ortaya koymaktadır.

MAD, İstanbul'da bulunan fakat Türkiye'nin farklı bölgelerinde kalıcı ilişki ağları kuran bir örgüt olmayı hedefler. Bu bölgesel yönelim, yalnızca ortak sorunlar üzerinden değil, MAD'ın tematik odakları, program öncelikleri ve mekânsal adalet gündeminin gerektirdiği müdahale alanları doğrultusunda şekillenir.

2027-2029 ÖNCELİKLERİ

Türkiye'nin farklı yerlerinde son on yılda kurulan topluluk, belediye, araştırmacı ve kurum ilişkileri haritalanır.

Belirli yerlerde, proje süresinin ötesine geçen **uzun süreli saha ilişkileri** geliştirilir.

Saha çalışmalarından çıkan ortak bulguların proje raporlarında kalmamasını sağlayacak yıllık veya tematik mekanizmalar oluşturulur. Bunlar mekânsal adalet perspektifini yansıtan kısa değerlendirmeler ya da politika notları olabilir.

İlk üç yılda amaç, coğrafi olarak daha fazla yere gitmek değil, **mevcut ilişkileri daha kalıcı hâle getirmektir. Bu amaçla, örneğin belirlenen bölgeye aralıklarla yeniden gidilmesi, yeni beliren ihtiyaç ve sorunların tespit edilmesi, bunların farklı tematik odaklarla (örn. iklim krizi perspektifiyle) ele alınması gibi farklı yöntemler geliştirilebilir.**

STRATEJİK YÖN

4

**Hedef kitlenin
merkezine doğrudan
etkilenen toplulukları
koymak**



Hedef kitle tartışması, strateji geliştirme sürecinde değişim isteğinin en açık görüldüğü alanlardan biridir.

MAD'ın mevcut üretimlerini akademisyenler ve araştırmacıların yakından takip ettiği görülmüş, gelecek dönemde, ağırlığın kent hakkı ve çevre adaleti mücadelesi veren topluluklara, yerel yönetimlere, politika yapıcılara ve kısmen daha geniş kamuoyuna kaydırılması yönünde güçlü bir eğilim ortaya çıkmıştır. Ekip çalışmasında kent hakkı ve çevre adaleti toplulukları ile yerel yönetimlerin/politika yapıcıların önceliklendirilmesi talebi öne çıkmış; akademisyen, araştırmacı ve STÖ'lerin doğal ortaklar olup ana hedef kitle olmamaları yönünde fikir birliğine varılmıştır.

2036 YÖNÜ

MAD'ın öncelikli hedef kitle, mekânsal adaletsizliklerden doğrudan etkilenen topluluklar ve kent hakkı/çevre adaleti mücadeleleridir.

Yerel yönetimler ve politika yapıcılar, sahadan ve araştırmadan üretilen bilginin yapısal değişime dönüşmesi açısından temel stratejik muhataplar arasındadır.

Akademisyenler, araştırmacılar ve diğer STÖ'ler, MAD'ın bilgi ve ortaklık ağının önemli parçaları olmaya devam eder; ancak bütün üretimlerin varsayılan nihai hedef kitle olmaktan çıkarlar.

GENİŞ KAMUOYU

Strateji çalışmalarında, MAD'ın daha geniş bir kamuoyuna ulaşması yönünde de belirgin bir beklenti ortaya çıkmıştır. Paydaşlarla yapılan toplantıda, gelecekte kent hakkı ve çevre adaleti topluluklarının yanında yerel yönetimler, STÖ'ler ve bugüne kıyasla daha geniş bir kamuoyu/okur-izleyici kitlesine ulaşma hedefi öne çıkmıştır. Bununla birlikte bütün işlerin geniş kamuoyuna hitap etmesi beklenmemelidir.

Her çalışma için:

Bunu kimin için yapıyoruz?

Kime ulaşmasını bekliyoruz?

Bu kişi veya grubun bu bilgiyle ne yapmasını istiyoruz?

soruları sorulmalıdır.

2027-2029 ÖNCELİKLERİ

Her program ve önemli faaliyet için birincil ve ikincil hedef kitleler tanımlanır. Özellikle gençler, gelecekte daha fazla odaklanması gereken bir hedef kitle olarak öne çıkmaktadır.

Doğrudan etkilenen grupların kolay anlaşılır kısa rehberler, görsel araçlar, videolar, eğitimler ve açık veri gibi içerik formatları geliştirilir; MAD iletişim faaliyetlerinde etkileşimli ve yenilikçi yöntemlere de açıktır.

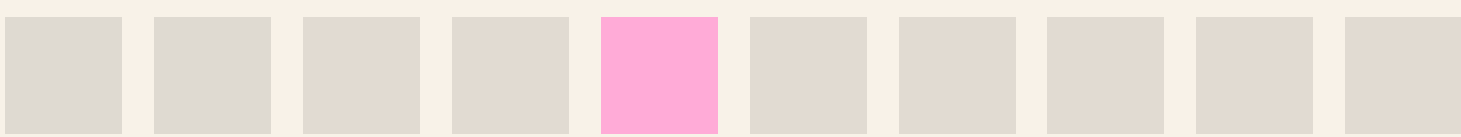
Gençlerle yalnızca seminerler, staj ve gönüllülük üzerinden ilişki kurulmaz; yurttaş bilimi, araştırma süreçleri, okuma grupları ve saha çalışmalarına aktif katılımı da kurulabilecek modeller denenir.

Her yıl sınırlı sayıda üretimin özellikle uzman çevrelerin dışına çıkması ve geniş kamuoyuyla temas etmesi hedeflenir.

STRATEJİK YÖN

5

Çekirdek ekipten
daha geniş bir MAD
topluluğuna doğru



Strateji geliştirme sürecindeki dikkat çekici bulgulardan biri de, hem ekibin hem üyelerin birbirlerinden bağımsız biçimde, benzer bir eksikliği tarif etmeleridir.

Üyeler, MAD'ın çalışmalarından yeterince haberdar olmadıklarını veya süreçlere daha fazla dahil olmak istediklerini belirtirken ekip de, üyelerin ve gönüllülerin üretim süreçlerinde daha fazla sorumluluk almasını arzulamaktadır.

Dolayısıyla mesele, üyelerin ve gönüllülerin dahil olma isteğinin yetersizliğinden ziyade, bu isteği hayata geçirecek bilgi paylaşımı, işbirliği ve örgütsel katılım mekanizmalarının eksikliği gibi görünmektedir.

Ekip notlarında da MAD'ın kurumsal gücünü yalnızca uzmanlaşmış çekirdek ekipten değil, geniş üye/gönüllü/topluluk tabanından alması gerektiği kaydedilmiştir.

2036 YÖNÜ

MAD, çekirdek ekip merkezli bir yapıdan, farklı katılım ve birlikte üretim biçimleriyle bir araya gelen ekip, üyeler, gönüllüler ve gençleri kapsayan daha geniş bir "MAD çemberi"ne, daha geçirgen bir örgütsel yapıya geçer.

Bu, herkesin her sürece katıldığı bir modelden ziyade, katılımın farklı yoğunluk ve biçimleri olabileceği anlamına gelir.

MAD, mevcut yakın ilişkilerini korurken yeni yüzlerin de kurumla karşılaşabileceği daha açık alanlar yaratır. Ekip çalışmasında da "dışa kapalı olma" algısının dönüştürülmesi ve daha açık etkileşim alanlarının denenmesi gerektiği belirtilmiştir.

2027-2029 ÖNCELİKLERİ

Üyelerin ilgi alanlarını, uzmanlıklarını ve katılım isteklerini görünür kılan bir üyelik modeli geliştirilir.

Bir veya iki konuda pilot çalışma grupları kurulur. Kalıcı komisyonlar kurmak yerine, belirli bir amaç çevresinde çalışan süreli yapılar oluşturulabilir.

Gönüllülük için farklı katkı ve katılım biçimleri oluşturulur; araştırma, saha, uzmanlık, kültür-sanat, etkinlik ve iletişim gibi alanlarda gönüllülük olanakları geliştirilir.

Yürüyüş, okuma grubu, atölye, açık etkinlik ve benzeri düşük eşikli temas alanları düzenli hâle getirilir.

Amaç, **MAD'a dahil olmanın yollarını çoğaltmaktır.**

STRATEJİK YÖN



**Kültür-sanat
üretimini temel
çalışma biçimlerinden
biri olarak geliştirmek**



Kültür-sanat üretimi, MAD için yeni bir yönelim değildir.

beyond.istanbul, Beyoğlu Haritası, havza çalışmaları, kent yürüyüşleri, *Cerattepe* kitabı, videolar ve farklı görsel üretimler, paydaşların MAD hafızasında öne çıkan işler arasındadır.

Bu birikim, kültür-sanat üretiminin araştırma sonucunu daha çekici biçimde anlatan ek bir faaliyetin ötesinde bir potansiyel taşıdığını gösterir.

MAD, kültür-sanat üretimini bilgi üretmenin, yeni karşılaşmaları sağlamanın, mekânsal hafızayı görünür kılmanın ve kamusal alanı genişletmenin temel yollarından biri olarak geliştirir.

Sanatçı, araştırmacı ve topluluk arasındaki ilişkinin niteliği önemsenir.

Toplulukların eserin yalnızca konusu veya izleyicisi olmadığı, uygun durumlarda üretim sürecinin aktörü olabileceği çalışma biçimleri geliştirilir.

Araştırma ile sanat, veri ile anlatı, mekân ile hafıza ve saha ile kültür-sanat üretimi arasında yeni ilişkiler denenir.

Kültür-sanat üretimi, giderek daralan sivil ve politik alanda, gündelik hayat üzerinden yeni karşılaşma ve politikleşme biçimleri yaratabilecek bir yöntem olarak düşünülür. Üye tartışmalarında da kültür-sanat üretiminin politikadan geri çekilmek anlamına gelmediği, başka bir politikleşme biçimi olarak görülebileceği vurgulanmıştır.

DERİNLİK VE ERİŞİM

MAD, derin ve uzun soluklu üretimlerle daha hızlı ve geniş erişimli üretimler arasında bilinçli bir denge kurar. Böyle bir dengenin kurulmasının gerekliliği konusunda ekip çalışmasında da ortaklaşılmış ancak bu konunun üzerinde daha fazla düşünülmesi gerektiği belirtilmiştir.

2027-2029 ÖNCELİKLERİ

MAD'ın kültür-sanat üretimi ve pratiklerinden ne anladığını tarif eden kısa bir kurumsal çerçeve hazırlanır.

En az bir uzun soluklu, sanatçı-araştırmacı-topluluk ilişkisinin birlikte tasarlandığı çalışma pilot olarak uygulanır ve sonuçları değerlendirilir.

Ayrıca daha hızlı dolaşıma girebilen, video, kısa görsel anlatı, veri görselleştirmesi ve benzeri üretimler için düzenli kapasite ayrılır.

Geçmiş on yılın kültür-sanat üretimleri, yeni bağlamlarda yeniden dolaşıma sokulur. Arşivdeki haritalar, videolar, yayınlar ve diğer işler sergi, dijital dosya, yürüyüş veya yeniden yayın gibi biçimlerle kamuya paylaşılır.

STRATEJİK YÖN

7

**Projelerle zayıflayan
kurumsal hedeflerden
projelerle güçlenen
kurumsal hedeflere**



Strateji geliştirme sürecinde örgütsel sürdürülebilirliğin yalnızca daha fazla hibe bulmakla çözülemeyeceği ortaya çıkmıştır.

Sürekli proje geliştirme, uygulama ve raporlama döngüsü, MAD'ın kurumsal önceliklerini tanımlama ve bunlara zaman ayırma konusunda hareket alanını daraltmaktadır.

Ekip çalışmasında bu durum, "örgütsel yön, faaliyetleri ve projeleri belirlemeli" şeklinde açıkça tarif edilmiş; MAD'ın kaynak bulamasa bile, yıl içinde yürütmek istediği hedef ve faaliyetlerinin olması gerektiği kaydedilmiştir.

2036 YÖNÜ

Projeler MAD'ın yönünü belirlemez; MAD'ın stratejik yönü hangi projelere başvuracağını ve hangi faaliyetleri yapacağını belirler.

MAD'ın programları da sabit kurumsal kimlikler olmaktan ziyade, stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için kullandığı araçlar olarak değerlendirilir.

ÇEKİRDEK FAALİYETLER

Ekip tartışmasında "hibe olmasa da, ekip küçülse de, MAD'ı MAD yapan ve sürdürülecek işler" ayrı bir kategori olarak önerilmiş; *beyond.istanbul*, yürüyüşler, yıllık değerlendirme ve üye toplantıları örnek olarak verilmiştir. Bu yaklaşım önümüzdeki dönem kurumsal planlamasının önemli araçlarından biri olabilir.

2027-2029 ÖNCELİKLERİ

MAD'ın hibelerden bağımsız, sürdürmek istediği **çekirdek faaliyetler** belirlenir.

Yıllık çalışma planlaması, mümkün olduğunca kurumsal hedefler temelinde şekillendirilir ve devam eden projeler bu çerçeveye ilişkilendirilir. Yıllık değerlendirme toplantılarında, projelerin kurumsal yönelimle uyumu ele alınır; MAD'ın önceliklerini zayıflatan proje ve çalışma alanlarına ilişkin ortak bir değerlendirme ve önceliklendirme yapılır.

STRATEJİK YÖN

8

**Finansal ve
kurumsal dayanıklılık
ile iyilik hâlini birlikte
güçlendirmek**



MAD'ın kendi gündemini belirleyebilmesinin temel koşullarından biri, finansal hareket alanının artmasıdır.

Ekip ve üye tartışmalarında gelir çeşitlendirme, toplulukla çalışma ve iletişim birbirinden bağımsız meseleler olarak değil, birbirini besleyen alanlar olarak ele alınmıştır. Üye toplantısında, gelir çeşitlendirme yerine daha geniş bir "kaynak çeşitlendirme" fikri de gündeme gelmiş; gönüllülük, ilişkiler, döngüsel ekonomi ve farklı katkı biçimlerinin de kurumsal kaynak olarak düşünülmesi önerilmiştir.

2036 YÖNÜ

MAD, hibe ağırlıklı finans yapısından, birden fazla gelir ve kaynak türünün bulunduğu daha dayanıklı bir modele geçer.

Hibeler önemli olmaya devam eder. Ancak bireysel destekçiler, düzenli bağışlar, iktisadi işletme, yayın ve ürün gelirleri, eğitim ve uzmanlık hizmetleri ve MAD'ın değerleriyle uyumlu diğer modeller kademeli olarak geliştirilir.

Amaç, yalnızca bütçeyi büyütmek değildir. **Amaç, hibe olmadığında da MAD'ın kendi önceliklerini sürdürebilecek hareket alanının olmasıdır.**

2027-2029 ÖNCELİKLERİ

Uygun hibe dışı gelir modellerine dair pilot uygulamalar geliştirilir.

Her model yalnızca gelir potansiyeli üzerinden değil, gerektirdiği emek, kurumsal değerlerle uyumu ve MAD'ın temel faaliyetlerine katkısı üzerinden değerlendirilir.

Üç yıllık dönemin sonunda başarılı uygulamaların hangi koşullarda ve hangi ölçeklerde çoğaltılabileceği değerlendirilir.

KURUMSAL HAFIZA

Finansal sürdürülebilirlik kadar önemli diğer bir konu, MAD'ın birikiminin büyük ölçüde çalışanların kişisel hafızasında ve ilişkilerinde bulunmasıdır.

2036 YÖNÜ

MAD, bilgisini kişilerin hafızasından yaşayan bir kurumsal hafızaya taşır.

Arşiv, yalnızca geçmiş projelerin saklandığı bir depo değil, yeni çalışanların, üyelerin, araştırmacıların ve gerektiğinde kamuoyunun kullanabildiği bir bilgi altyapısı olarak ele alınır.

Ekip notlarında da yeni gelenlere belirli *beyond.istanbul* makaleleri ve mevcut rehberler üzerinden kurum bilgisinin aktarılması gibi somut öneriler bulunmaktadır.

Ayrıca kurumsal hafızayı güçlendirme potansiyeli olan idari pozisyonların (örn. idari asistan, iletişimci, topluluk sorumlusu vb.) sayısının artırılması hedeflenir.

2027-2029 ÖNCELİKLERİ

Dijital ve fiziksel kurumsal arşiv gözden geçirilir.

Yeni çalışan ve üyelerin MAD'ın birikimine ulaşmasını sağlayan temel okuma/izleme listesi ve oryantasyon sistemi oluşturulur.

Proje kapanışları, devir notları ve ekip içi öğrenme toplantıları standartlaştırılır.

En az bir yeni idari pozisyon yaratılır.

Ön çalışması yapılmış kurumsal politika belgeleri hayata geçirilir.

EKİP İYİLİK HÂLİ

Kurumsal sürdürülebilirlik tartışmasının önemli bir başka boyutu da ekip kapasitesidir.

Mevcut iş yükünün artması durumunda MAD'ın önümüzdeki dönem hedeflerini gerçekleştirmesi mümkün değildir.

2036 YÖNÜ

MAD, çalışanların iyilik hâlini kurumsal sürdürülebilirliğin ayrılmaz bir parçası olarak görür.

Yıllık planlamada, üretilecek faaliyetlerle birlikte bakım, dinlenme, öğrenme, değerlendirme ve stratejik düşünme için gereken zaman da hesaba katılır.

STRATEJİK YÖN

9

**Kamusalık,
görünürlük ve
arşivin yeniden
dolaşıma girmesi**



MAD'ın on yıllık üretimi büyük bir bilgi birikimi oluşturmuştur. Strateji tartışmalarında bu üretimlerin genellikle sınırlı bir kitleye ulaşabildiği, geniş kitlelere ulaşma potansiyelinin yeterince kullanılmadığı yönünde ortak bir kanı dile getirilmiştir.

İletişim ve görünürlük bu nedenle yalnızca "yapılan işleri duyurma" meselesi olarak ele alınmamalıdır.

MAD, iletişimi araştırma ve etki stratejisinin temel parçası hâline getirir.

İletişim, üretim sürecinin başından itibaren tasarlanması gereken bir ilişkilene biçimidir.

Her önemli çalışmada üç soru sorulur:

Kiminle konuşuyoruz?

Bu gruba hangi mecra üzerinden ulaşabiliriz?

Bu karşılaşmanın sonucunda ne olmasını istiyoruz?

MAD'ın geçmiş üretimleri de yeni üretimler kadar önemli bir kamusal kaynak olarak görülür.

**2027-2029
ÖNCELİKLERİ**

İletişim sorumlusu pozisyonunun açılması önceliklendirilir.

Kurumun iletişim kapasitesi ve mevcut dijital altyapısı stratejik yön doğrultusunda gözden geçirilir.

Gerçekçi ve sürdürülebilir bir kurumsal yayın/iletişim ritmi oluşturulur.

Arşivdeki üretimlerin düzenli olarak yeniden dolaşıma girmesi sağlanır.

Web sitesi yalnızca projelerin listelendiği bir mecra olmaktan çıkarılır; MAD'ın birikimine ve güncel kamusal sözüne erişilebilen bir altyapı olarak yapılandırılır.

MAD'ın güncel çalışmaları ve mevcut üretimleri, üyeler ve MAD çevreleri ile proje/program süreçlerinde etkileşimi artırmak üzere sistemli şekilde paylaşılmaya başlanır.

**GÜÇLÜ
BİR PERSPEKTİF
VE UYUM
KAPASİTESİ**

On yıllık bir strateji oluşturmanın temel güçlüklerinden biri, 2036'nın çalışma ortamını bugünden öngörmenin mümkün olmamasıdır.

Toplantılarda demokratik alanın daralması, ekonomik sürdürülebilirlik, iklim krizi, yerinden edilme ve zorunlu göç süreçleri, yapay zekâ ve bilgi üretiminin dönüşmesi gibi başlıklar, gelecek dönem açısından risk potansiyeli veya dönüşüm alanı olarak dile getirilmiştir.

Üye toplantısında da gelecek on yılda sivil toplumun bugünkü yapısıyla devam etmesinin zorlaşabileceği, daha geçirgen ve esnek örgütsel biçimlerin önem kazanacağı ifade edilmiştir. Bu nedenle stratejik yön belgesi, MAD'ın gelecek on yılda hedeflediği genel doğrultuyu tanımlamaktadır.

2036 YÖNÜ

MAD, yeni mekânsal adaletsizlikleri belirlemesini sağlayan özgün perspektifini ve yöntemlerini güçlendirir.

İklim krizi, afet, yerinden edilme, barınma, müştereklerin yanı sıra yeni teknolojiler veya bugün henüz görünür olmayan başka meseleler MAD'ın çalışma gündemine girebilir.

Belirleyici soru, "Bu konu, bizim mevcut programımızın konusu mu?" değil:

"Burada nasıl bir mekânsal adaletsizlik var ve MAD'ın bilgi, ilişki ve yöntemleri bu meselede anlamlı bir katkı sağlayabilir mi?" olmalıdır.

2027-2029 ÖNCELİKLERİ

Yılda bir kez ekip, üyeler ve gerektiğinde dışarıdan paydaşlarla kısa bir **gelecek ve bağlam değerlendirmesi** yapılır.

Bu değerlendirmede toplumsal, politik, ekonomik, teknolojik ve çevresel değişimler izlenir ve bir sonraki yılın çalışma öncelikleri gerektiğinde güncellenir.

On yıllık stratejik yön sabit kalırken yıllık gündemin koşullara cevap verebilmesi sağlanır.

2027-2029:

İlk dönemin sonunda ne değişmiş olmalı?

İlk üç yılın amacı MAD'ı baştan aşağı dönüştürmek değildir.

2029 sonunda aşağıdaki değişimlerin en azından başlamış ve gözle görülür hâle gelmiş olması beklenebilir:

ETKİ	MAD'ın önemli araştırmalarında etki hedefleri baştan tanımlanıyor ve araştırma sonrasında ne olduğu takip ediliyor.
HEDEF KİTLE	Doğrudan etkilenen topluluklar MAD'ın yalnızca araştırma konusu değil, daha belirgin bir hedef kitlesi hâline geliyor.
SAHA	İstanbul dışındaki birkaç bölgede, projelerden bağımsız devam eden kalıcı ilişkiler bulunuyor.
TOPLULUK	Üyelerin ve gönüllülerin MAD'la birlikte üretmesini sağlayan mekanizmalar işliyor.
KAMUSALLIK	MAD'la daha önce ilişki kurmamış kişilerin kurumla temasa geçebildiği açık alanlar düzenli biçimde oluşuyor.
KÜLTÜR-SANAT ÜRETİMİ	Uzun soluklu ve katılımcı en az bir kültür-sanat üretimi denenmiş; bu üretimin MAD'daki geleceğine ilişkin daha somut kurumsal bilgi oluşmuş.
ÇEKİRDEK FAALİYETLER	Hibe durumundan bağımsız olarak korunacak birkaç MAD faaliyeti belirlenmiş ve yıllık planda yerini almış.
GELİR	Birkaç hibe dışı gelir modeli denenmiş ve hangilerinin sürdürülebilir olduğu konusunda veri oluşmuş.
KURUMSAL HAFIZA	Arşiv, oryantasyon ve bilgi aktarım sistemi, çalışan değişimlerinden bağımsız biçimde işlemeye başlamış.
İLETİŞİM	İletişim ve yaygınlaştırma, proje sonundaki görünürlük yükümlülüğünden çıkıp düzenli kurumsal faaliyet hâline gelmiş.
ÖRGÜTSEL YÖN	Yıllık kurum gündemi mevcut projelerin toplamından ibaret değil; MAD'ın kendi belirlediği hedefler, hangi projelere ve faaliyetlere kaynak ayrılacağını belirleyebiliyor.

2036'YA DOĞRU:

Nasıl bir MAD?

Burada hedeflenen, yalnızca daha büyük veya daha görünür bir MAD yaratmak değildir.

2036'DA MAD

bilgi üreten ama bilgiyle yetinmeyen,
sahada çalışan ama yerelde sıkışmayan,
politik söz üreten ama analitik güvenilirliğinden vazgeçmeyen,
İstanbul'da bulunan ancak Türkiye'nin farklı bölgelerinde kurduğu ilişkileri sürdürüp, güçlendiren,
uzman bir çekirdek ekipten güç alan, ancak bu ekipten ibaret olmayan,
doğrudan etkilenen toplulukları yalnızca araştırma öznesi değil, bilgi ve değişim üreten aktörler olarak süreçlere dahil eden,
yerel deneyimi daha geniş politika tartışmalarına taşımaya devam eden,
kültür-sanat üretimini yalnızca iletişim için değil; bilgi, karşılaşma ve kamusal alanı besleme-yaratma biçimi olarak kullanan,
ürettiği bilgiyi çeşitli kitlelerin erişebileceği ve kullanabileceği biçimlere dönüştüren,
on yıllık birikimini yaşayan ve erişilebilir bir kurumsal hafızaya dönüştüren,
projelerin peşinden sürüklenmek yerine kendi gündemini belirleyen,
finansal sürdürülebilirliği çalışanların iyilik hâli, örgütsel hafıza ve güçlü ilişkilerle birlikte düşünen,
değişen koşullara uyum sağlayabilecek kadar esnek, ancak mekânsal adalet perspektifinde ısrarcı
bir dernek olmayı hedefler.

MAD'ın ilk on yılında oluşan ve gelecek dönemde de korunması gereken temel kurumsal özellik ise bütün bu yönleri birbirine bağlamaktadır:

**Mekânsal adalet
perspektifiyle farklı
bilgi, deneyim, disiplin
ve mücadeleleri bir
araya getirmek.**



PROJE EKİBİ

Duygu Dağ, Merve Kavas, Ceren Yartan

ARAŞTIRMA TASARIM, UYGULAMA VE KOLAYLAŞTIRICILIK

Merve Kavas (Yekpare)

10. YIL TASARIMLARI

Fol Studio

EDİTORYAL TASARIM

Meriç Funda

*Arama toplantılarına katılıp görüşlerini bizlerle paylaşan
Mekanda Adalet Derneği ekibine, üyelerine ve paydaşlarına;
ayrıca anket sürecindeki destekleri için AdHoc Araştırma ekibine
teşekkür ederiz.*

