SOSYAL ETKİ ANALİZİ

ENGELSİZ BANKACILIK ÖRNEĞİ

Alternatif Bank

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu
Ocak 2024

İÇİNDEKİLER

Yönetici Özeti 4
1. Arka Plan ve Sosyal Etki Analizinin Amacı 6
    Arka Plan 6
    Alternatif Bank 7
2. Sosyal Etki Araştırması ve Analizi 8
    Engelsiz Bankacılık Faaliyetlerinin Detayları ve Hedefleri 9
    Alternatif Bank'ın Değişim Teorisi 9
    Analizin Kapsamı 12
3. Engelsiz Bankacılık Çalışmasının Sosyal Etki Değerlendirmesi 13
    Metodoloji 13
    Riskler ve Sınırlılık 17
    Paydaş Analizi 18
    Faaliyetler 21
    Değişimi Anla: Önemli Değişimlerin Haritalandırılması 23
        Sosyal Etki Araştırmasında Önemlilik Analizi (Materiality) 31
        Paydaşların Yaşadığı Değişimlerin Boyutu, Miktarı, Atıf ve Süresi 32
Veri Kullanımı ve Öneriler 50
Kaynaklar 53
EK - 1: Odak Grup Görüşmesi Soru Formları 54

“Karşındakine tamamen yardım etme çabasıyla yaklaşırken aslında bir nevi zarar verdiğini fark etmiş olmak, açıkçası en önemlisi buydu benim için.”

“Biz dışarıya dönük bir şey yapıyoruz ama içeriye dönük şeylerden kendimizin haberi yok.”

Yönetici Özeti

Engelli bireylerin, gündelik hayat pratikleri içerisinde sunulan tüm hizmetlere (eğitim, ulaşım, sağlık, iş yaşamı, sosyal yaşam vb.) eşit bir şekilde erişim hakkına sahip olması insan hakları açısından önemlidir. Bir bireyin engelinin olması, onun farklı haklara sahip olduğu anlamına gelmez ve bu durum, kişinin toplum içindeki potansiyelini gerçekleştirmesine mani olmamalıdır. Bu nedenle, engelli bireylerin eşit olarak toplumun tüm olanak ve kaynaklarına erişiminin sağlanması son derece mühim bir konudur.

Birleşmiş Milletler tarafından hak temelli yaklaşım, insani yaşam koşullarını uluslararası insan hakları standartlarına dayandıran ve uygulamada insan haklarını desteklemeye ve korumaya yönelik politikalar geliştiren bir anlayıştır. Bu yaklaşım, yaşam standartlarına ilişkin sorunların merkezinde yatan eşitsizlikleri analiz etmeyi, ayrımcı uygulamaları ve adil olmayan güç dağılımını düzeltmeyi amaçlar. Uzun vadeli olarak kırılgan ve dışlanmış gruplar için kapsayıcı ve ayrımcılığa karşı çalışmalarla en ağır hak ihlallerini de içerecek şekilde insan, hayvan ve çevre hakları alanında sorumlu kişi ve kurumların sorumluluğunu tanımlamayı ve artırmayı, hak sahiplerinin haklarını talep etme çerçevesinin güçlenmesi ve katılımını hedefler.[1] Dolayısıyla hak temelli yaklaşımda ilgili plan, politika ve programlar insan haklarına ilişkin uluslararası standartlar ve ilkelere göre yürütülür.

Bu yaklaşım insan, hayvan ve doğa fark etmeksizin tüm canlılara yönelik her türlü ayrımcılığı önleme ile ilişkilidir. Bu noktada engelli bireylere yönelik her türden ayrımcılık, insan hakları ihlali olarak kabul edilir ve bu durumu önlemek veya ortadan kaldırmak, adil ve eşit bir toplumun oluşturulmasına katkı sağlar. Engelli bireylerin haklara eşit erişimine dair birçok uluslararası düzenlemeler ve yasalar bulunmaktadır. Örneğin Türkiye'nin de imza attığı Birleşmiş Milletler Engelli Hakları Sözleşmesi, 2006 yılında yürürlüğe girmiş bir sözleşmedir. Bu sözleşme, engelli bireylerin insan haklarını ve temel özgürlüklerini güvence altına almayı amaçlar. Benzer şekilde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları da engelli bireylerin sosyal, ekonomik ve politik olarak eşit katılımını destekleyen hedeflere odaklanan engelli haklarına dair önemli taahhütler içermektedir. Tüm bu belgeler, engelli bireylerin haklarını güvence altına almayı, ayrımcılığı önlemeyi, eğitim, istihdam ve toplumsal katılım gibi alanlarda fırsatlardan eşit faydalanmasını amaçlar. Ulusal düzeyde ise Türkiye dahil birçok ülkede bu belgeler çerçevesinde yasal düzenlemeler yapılmaya, engelli bireylerin haklarını korumak amacıyla çeşitli politikalar ve önlemler uygulanmaya devam etmektedir.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na bakıldığında özellikle eşitsizliklerin azaltılması, fırsatlara eşit katılım ve insana yakışır iş gibi insan haklarını temel alan başlıkların öncelikli konular arasında olduğu görülür. Türkiye'de sosyal sektör olarak tanımlayabileceğimiz sivil toplumun, sosyal girişimlerin ve özel sektörün, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde sosyal etki aktörleri için insan hakları ve ayrımcılıkla mücadele başlıkları (cinsiyet, engel durumu, zorunlu göç, yoksulluk vb.) her zaman için öncelik olmaktadır. Ancak bu başlıklar her ne kadar kurumlar tarafından önceliklendirilen konular arasında yer alsa da ayrımcılık ve ayrımcılığa dair eşitsizliklerin boyutu ve derinliği ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlı ve bunlar için ayrılan kaynaklar ise kısıtlı kalmaktadır. Bu durumda, sosyal etki aktörlerinin daha doğru kararlar alabilmeleri için yapılan sosyal etki analizinin detaylı bir şekilde sunulması büyük önem taşımaktadır.

Bu rapor, Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık kültürünün kurum içi ve kurum dışı paydaşlarda yaygınlaştırılması amacıyla 2021-2023 yıllarında gerçekleştirdiği faaliyetlerine yönelik sosyal etki analizi araştırmasını kapsamaktadır. Ayrıca raporda, bu faaliyetlerin esasen sürdürülebilir sosyal sorumluluk projelerinden öteye geçilerek Bankanın kurumsal iş modelinin bir parçası olarak yürütülmesine ilişkin

[1] İlgili kaynak için Haklara Destek Programı'nın web sitesini inceleyebilirsiniz: *https://bitly.ws/3aYLV*

analiz ve önerilere yer verilmektedir. Araştırma kapsamında Bankanın son üç yıl içerisinde hayata geçen faaliyetlerine ilişkin kişilerde yaşanan değişimler analiz edilmiştir. Etki analizinin temel amacı, kuruma gelecek dönem etki stratejisini planlarken sistematik veri toplama için bir çerçeve sunmaktır. Analizin bulguları kurum içi yönetim planlamaları ve kurumsal karar alma süreçleri için kullanılacak, ardından Alternatif Bank tarafından kamuoyuyla paylaşılacaktır.

Sosyal etki araştırması, KUSIF tarafından *Sosyal Etki Yönetimi ve Sosyal Değer İlkeleri* çerçevesinde ilgili uluslararası standartlara göre yürütülmüştür. Engelsiz bankacılık kapsamında yürütülen faaliyetler sonucunda, farklı hedef gruplarda birbirinden faklı değişimler gözlemlenmiştir. Bu noktada araştırmanın öncelikli hedef grubu arasında olan banka çalışanlarında farklı tematik alanlarda değişim yaşandığı gözlemlenmiştir. Deneyimlenen değişimlerin miktarı, faaliyetlere katılım düzeyi ve banka çalışanlarının mevcut çalışma pozisyonlarıyla yakından ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Banka çalışanları dışında banka ile doğrudan işbirliği geliştiren grupların ve Engelsiz Bankacılık Danışma Kurulu'nun da benzer değişimler yaşadığı ve bu gruplarda da sosyal etki yaratıldığı araştırmanın bulguları arasında yer almıştır.

Öte yandan banka çalışanları dışında önemli bir paydaş olan müşteriler de etki analizi sürecine dahil edilmiş, müşteriler Alternatif Bank müşterisi olanlar ve olmayanlar şeklinde segmente edilmiştir. Bu hedef grupta da yaşanan farklı tematik alandaki değişimler kategorilendirilmiştir. Böylece müşterilerde yaşanan olumlu ve olumsuz değişimler, paydaşın gözünden detaylandırılmıştır. Deneyimlenen farklı değişimlerin, Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık kapsamında yürütülen faaliyetlerinden haberdar olan ve olmayan banka müşterilerinin (farklı banka müşterileri dahil) bilgi ve farkındalık düzeyi ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür.

Alternatif Bank çalışanlarıyla ilgili nicel analizden çıkan bulgular dikkat çekicidir. Engelsiz bankacılık alanında yapılan ***faaliyetlerden önce banka çalışanları arasında erişilebilir bankacılık hizmetlerine önem verme oranı %48'den engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olduktan sonraki oran %92'ye yükselmiştir.*** Benzer şekilde engelsiz bankacılık alanında yapılan faaliyetlerden haberdar olmadan önce banka çalışanları arasında ***engelli müşterilerin ihtiyaç duyabileceği destek mekanizmalarını bilme oranı %33 iken engelsiz bankacılık faaliyetlerinden sonra bu oran %87'ye yükselmiştir.***

Bir diğer önemli değişim, çalışanlarda hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi değişiminde olmuştur. Engelsiz bankacılık alanında yapılan faaliyetlerden haberdar olmadan önce banka çalışanlarında ***hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenme oranı %32'den engelsiz bankacılık faaliyetlerinden sonra %84'e yükselmiştir.*** Öte yandan bilgi ve farkındalık düzeyinde yaşanan değişimlerin dışında banka çalışanlarının beceri düzeyinde de değişim yaşadıkları görülmüştür. Engelsiz bankacılık alanında yapılan faaliyetlerden haberdar olmadan önce tüm banka çalışanlarının ***engelli müşterilerle doğru iletişim kurabilme becerilerine ilişkin oran %33'ten, engelsiz bankacılık faaliyetlerinden sonra %75'e yükselmiştir.***

Son olarak her iki paydaş grupta da katılımcıların (banka çalışanları ve müşteriler) engel durumu sorulmuş ve veriler, kişilerin beyanları üzerine analiz edilmiştir. Ancak engelli olduğunu belirten çok az katılımcı olduğu için engelli olma kategorisine ilişkin yaşanan değişimlerde anlamlı ve karşılaştırma yapmaya uygun bir değişim gözlemlenmemiştir.

1. Arka Plan ve Sosyal Etki Analizinin Amacı

Arka Plan

Engelsiz toplum (accessible society), yetenekleri ne olursa olsun tüm bireylerin, fiziksel veya sosyal engellerle karşılaşmadan sosyal, ekonomik ve kültürel faaliyetlere tam olarak katılabilmesidir. Engelsiz bir topluma ulaşmanın en önemli adımlarından biri engelsiz yaşam koşullarını sağlamaktır. Engelsiz yaşam, engelli bireylerin topluma tam katılımını engelleyen fiziksel, mimari, iletişimsel ve davranışsal engellerin kaldırılmasını kapsamaktadır ve bu durum engelli bireylerin eğitim, iş, kültür, sanat gibi her alanda aktif rol alabilmelerini hedefler. Bu noktada, engelli bireylerin potansiyellerini tam anlamıyla kullanabilmeleri için eğitim kurumları, iş yerleri ve kültürel etkinlikler gibi alanlarda yapılan düzenlemeler büyük bir önem taşır. Dolayısıyla fiziksel altyapının ötesinde, çeşitliliğe saygı ve kabul ortamının oluşturulmasını beraberinde getirir. Engelsiz yaşam, sadece bireysel düzeyde değil, toplumsal düzeyde de bir dönüşümü ifade eder ve bu süreçte toplumun tüm bireyleri bir arada işbirliği geliştirmelidir (Altınay ve Altınay, 2017).

Dünya Sağlık Örgütü'ne (WHO) göre, dünya genelinde yaklaşık 1 milyar insan (her 7 kişiden 1'i) bir tür engelle yaşamaktadır (World Health Statistics 2023). Türkiye'de ise 2020 Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, yaklaşık 8 milyon engelli bireyin yaşadığı tahmin edilmektedir. Dünya genelinde, engelsiz yaşamı desteklemek adına birçok uluslararası kuruluş ve program faaliyet göstermektedir. Birleşmiş Milletler, engelli bireylerin haklarını korumaya yönelik çeşitli sözleşmeler ve programlar geliştirmiştir. Örneğin, 2006 yılında kabul edilen Engelli Hakları Sözleşmesi, engelliliğin insan çeşitliliğinin bir parçası olduğunu, engelli bireylerin insan haklarına saygı gösterilmesini ve toplum içinde tam olarak yer almalarını amaçlamaktadır. Yapılan çalışmalar, engelsiz yaşamı teşvik etmek üzere erişilebilirliği artırmayı, destek hizmetleri sunmayı, farkındalığı artırmayı ve engelli bireylerin haklarını savunmayı amaçlayan uygulamaların daha kapsayıcı bir toplum yaratmak için büyük önem taşıdığını vurgulamaktadır (Priestley, Waddington ve Bessozi, 2010).

Engelsiz yaşamı desteklemek ve engelsiz topluma ulaşmak için yapılan faaliyetler, kapsayıcılığı ve erişilebilirliği teşvik etmede önemli rol oynayan çeşitli sektörlerin ortak çabalarını gerektirir. Özellikle finans ve bankacılık sektörü, çeşitli sosyal sorumluluk projeleri aracılığıyla engelsiz yaşamın desteklenmesi açısından öncü sektörlerden biridir. Projeler kapsamında finansal hizmetlere erişimi iyileştirmeyi, istihdam olanaklarını artırmayı ve engelli bireyler için toplumsal kalkınmayı desteklemeyi amaçlayan bir dizi girişime odaklanılmaktadır. Bu kapsamda ATM'ler ve çevrimiçi platformlar gibi bankacılık olanaklarının ve farklı ihtiyaçların engelli bireyler için erişilebilir hale getirilmesini içerir. Örneğin braille işaretleri, dokunsal tuş takımları ve ekran okuyucu uyumluluğu gibi özelliklerin dijital platformlara uygulanması, görme bozukluğu olan müşteriler için erişilebilirliği artırır. Dahası bankacılık sektöründe engelli bireylere istihdam sağlamak ve kapsayıcı bir işyeri kültürünü teşvik etmek diğer sektörlere olumlu bir örnek oluşturabilir ve istihdam engellerinin azaltılmasına katkıda bulunabilir.

Ancak engelsiz bankacılık alanındaki bu olumlu gelişmelere rağmen, bazı zorluklar da bulunmaktadır. Teknolojik altyapının yetersiz olması, engelli bireylerin bazı finansal hizmetlere tam anlamıyla erişimlerini engelleyebilir. Ayrıca bu teknolojik çözümlerin maliyeti, küçük ölçekli finansal kurumlar için sınırlayıcı olabilir. Engelsiz bankacılık, sadece teknik açıdan değil, aynı zamanda personel eğitimi ve toplumsal bilinçlenme açısından da birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Finansal kurum çalışanlarının engelli bireylere karşı duyarlılık ve bilinç geliştirmeleri, bu alandaki başarıyı artırmak için önemlidir. Bu nedenle yapılan faaliyetlerin farklı boyutlar açısından kapsayıcı bir şekilde geliştirilmesi daha fazla kazanım sağlamak açısından önemlidir.

Sonuç olarak, engelsiz bankacılık alanındaki çalışmalar, finansal hizmetlere erişimde önemli ilerlemeler kaydetmenin de ötesinde toplumun her bireyine eşit fırsatlar sunma hedefine ulaşmada ve böylece engelsiz bir toplum yaratmakta önemli bir adım olabilir. Ancak bu alandaki fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmek ve zorlukları aşabilmek için teknolojik altyapının güçlendirilmesi, personel eğitiminin ve toplumsal bilinçlenmenin artırılması önemlidir.

Alternatif Bank

Alternatif Bank[2] yetkin insan kaynağı, teknolojik altyapısı, operasyonel standartları ve yüksek hizmet kalitesi ile sektörde konumlanmış bir bankadır. 1991 yılında faaliyete başlayan Alternatif Bank kurumsal, ticari, bireysel ve dijital bankacılık alanlarında müşterilerine katma değeri yüksek çözümler sunmaya odaklanmaktadır.

The Commercial Bank'ın (Katar) 2013 yılında çoğunluk hissesini, 2016 sonunda ise tüm hisselerini satın almasının ardından önemli bir atılıma imza atan Alternatif Bank; yenilenen stratejisi ve hedefleriyle pazardaki etkinliğini önemli ölçüde artırmıştır. İstanbul'daki Genel Müdürlüğü, 24 şubesi, 800'e yakın çalışanıyla her sektörden kişi ve kurumlara hizmet vermektedir. Hizmetlerini, geleneksel dağıtım kanalları olan şubelere ek olarak, Alternatif Bank internet bankacılığı, mobil uygulaması, Alternatif Bank Müşteri İletişim Merkezi ve anlaşmalı ATM ağı aracılığıyla sunmaktadır.

Alternatif Bank'ın gelecek dönem stratejileri doğrultusunda çalışanların gelişimi için ihtiyaca yönelik, trendlere uygun, yenilikçi çözümler sunan Gelişim Yönetimi Birimi faaliyetlerini sürdürmektedir. Birim tarafından çalışanların teknik bilgi ve becerilerini güçlendiren eğitimlerin yanı sıra yetkinliklerini de ileriye taşıyacak eğitim programları tasarlanmaktadır. Bu anlayışla Bankada genç yeteneklerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi, çalışan memnuniyetinin artırılması, banka kültürünü ve değerlerini benimseyen liderlerin yetiştirilmesi, çalışanların uzmanlıklarının derinleştirilmesi, dijital dönüşüm ve değişime uyumlanılması gibi farklı başlıklarda gelişim programları hayata geçirilmiştir. Eğitimlerin tasarlanmasında ilgili birimler ile gerçekleştirilen görüşmeler ve çalışanlarla yapılan anket sonuçları dikkate alınmış, ihtiyaçlar birlikte belirlenmiştir. Bankanın yürüttüğü eğitim ve programların bazıları aşağıda paylaşılmıştır:

Genç yetenekleri keşfetme ve Alternatif Bank'ın genç kadrolarını büyütme stratejisi doğrultusunda ***Dinamik Operasyon Yeni Mezun Programı*** tasarlanmıştır. Dinamik operasyon kadrolarında göreve başlayan yeni mezunlar için bankacılığa yönelik ve yetkinlikleri geliştirecek eğitimlerden oluşan kapsamlı bir eğitim programı hayata geçirilmiştir. ***Genç Yetenekler Akademisi*** de benzer hedefler doğrultusunda hayata geçirilmiş, Bankanın uzun dönem stajyerleri ile üniversitelerin 3. ve 4. sınıf öğrencileri ile yüksek lisans öğrencilerini kapsayacak gelişim programı hazırlanmıştır. Cinsiyet eşitliğine yönelik çalışmalar kapsamında ***Toplumsal Cinsiyet Farkındalığı*** eğitimleri tasarlanmıştır. Bu programla, Alternatif Bank'a ve topluma katma değer yaratmak amacıyla çalışanların toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin farkındalığını artırmak hedeflenmiştir. Benzer şekilde Bankada müşteri deneyimine ilişkin bakış açısının hizalanması, müşteri deneyimi yolculuklarının tasarım odaklı düşünme yöntemleri ile tasarlanabilmesi amacıyla ***Müşteri Deneyimi Eğitim Programı*** hayata geçirilmiştir.

Sosyal etki araştırmasının konusu olan ***Engelsiz Bankacılık*** faaliyetleri ile Alternatif Bank, müşterilere ve Türkiye ekonomisine sürdürülebilir değer yaratırken içinde bulunduğu topluma karşı da sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. Bankanın bu anlayışı bir sorumluluk bilincinin ötesine geçirip kurumsal bir iş modeli haline getirmeyi başardığını söylemek mümkündür. Toplumsal fayda yaratma anlayışı ile

[2] Bu bölümdeki bilgiler, Alternatif Bank'ın 2023 yılı Faaliyet Raporu'ndan alınmıştır.

engelsiz bankacılık faaliyetleri kapsamında Banka içinde ve dışında son üç yıl içerisinde önemli çalışmalar yürütülmüştür. Bu kapsamda gerçekleştirilen tüm çalışmalarda, Engelsiz Bankacılık Danışma Kurulu,[3] Bankanın yol göstericisi ve destekçisi olmuştur.

Engelsiz Bankacılık yaklaşımı kapsamında ilk olarak, Bankanın iş yapış kültürünü dönüştürmek amacıyla Banka çalışanlarına yönelik dil ve perspektif birliği eğitimleri düzenlenmiştir. Bu eğitim içeriklerinin daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlayarak toplumsal farkındalığı artırmak amacıyla, "Engelsiz Bir Dünya İçin Dil ve Perspektif Birliği" isimli video serisi Alternatif Bank Youtube kanalında yayınlanmıştır. Bankanın sosyal medya hesaplarındaki tüm görsel içeriklerde de sesli betimleme özelliği kullanıma sunulmuştur. Görme engelli müşterilerin dijital kanallardaki deneyimini iyileştirmek üzere BlindLook sosyal girişimiyle işbirliği yapılmış, böylece sesli yönlendirme hizmeti sunulmuştur. Engellilerin daha iyi bir bankacılık deneyimi yaşayabilmesi için çeşitli projelerin geliştirilmesi amacıyla sürece gençlerin de dahil edildiği ve Türkiye'deki tüm üniversitelerin lisans ve lisansüstü öğrencilerinin online olarak katılabildiği hackathon ve ideathon etkinlikleri düzenlenmiştir. Diğer taraftan TOHAD işbirliğinde, toplumdaki farkındalığı artırmak için "Dilimizdeki ve Algımızdaki Engelleri Kaldıralım" video serisi hazırlanmış ve Bankanın kurumsal Youtube kanalından yayınlanmıştır.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Alternatif Bank'ın girişimi ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) önerisiyle, Engelsiz Bankacılık konusunda sektörden çok sayıda banka ve kurum temsilcilerinin katıldığı bir çalıştay düzenlemiştir. Bu çalıştayda, Engelsiz Bankacılık Danışma Kurulu üyelerinin desteğiyle doğru bilinen yanlışlar genel hatlarıyla ortaya konulmuş, engelli müşteri ve çalışanların bankacılık sektöründe erişilebilirlik açısından yaşadığı deneyimler, olası iyileştirme alanları ve atılabilecek adımlar konuşulmuştur. Son olarak, sürdürülebilirlik çalışmalarının daha planlı gerçekleştirilebilmesi, Bankanın orta ve uzun vadeli çalışmalarının banka faaliyetlerine entegre edilmesi ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkı sağlayacak bir yapının oluşturulması için ilgili çalışmalar koordine edilmektedir.

2. Sosyal Etki Araştırması ve Analizi

Sosyal etki araştırması, Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık kapsamında yürüttüğü faaliyetlerin kurumsal olarak etki çerçevesinin tanımlanmasına yardımcı olmak için Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (KUSIF) tarafından 2023 yılında tasarlanmıştır. Bu araştırma ve bulgular, veri ve değişim odaklı, kalıcı bir etki ölçümleme süreci oluşturulması noktasında kuruma katkı sağlayacaktır. Araştırmanın amacı, etkiyi birden fazla paydaşa daha doğru ve etkili bir şekilde iletebileceği bir noktaya ulaştırabilmek için Alternatif Bank'a izlemesi gereken bir yol haritası sunmaktır. Araştırma bulgularını ve analizini içeren yol haritası, Alternatif Bank'a etki verilerinin nasıl toplanıp işleneceğini gösteren ve etki verisi yönetimini özetleyen bir rehber olacaktır. Böylece etkiyi artırmak için Bankanın mevcut çalışmalarını revize etmesi ve çalışmalarla ilgili stratejik kararlar vermesini kolaylaştıracak bir çerçeve sunulacaktır.

Bu araştırma raporu, Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık kültürünü yaygınlaştırma faaliyetleri neticesinde kurum içi ve kurum dışı paydaşlarda yarattığı değişimlerin etki değerlendirme çalışmasını kapsamaktadır. Engelsiz bankacılık faaliyetlerinde yer alan farklı hedef grupların yaşadıkları olumlu ve varsa olumsuz değişimleri tespit etmek, uzun vadede yaşanabilecek değişimleri ortaya koymak ve bu süreçte izlenen yöntemleri Alternatif Bank yönetimine sunmak raporun genel içeriğini oluşturmaktadır.

[3] Engelsiz Bankacılık Danışma Kurulu üyeleri (alfabetik sırayla); Duygu Kayaman, Hakan Özgül, Prof. Dr. Itır Erhart ve Prof. Dr. Kenan Çayır'dır.

Etki raporu, Alternatif Bank için tasarlanan değişim teorisini ve dahası paydaşların yaşadığı deneyimlerden hareketle belirlenen değişim zincirindeki değişimlerin analizini içermektedir.

Engelsiz Bankacılık Faaliyetlerinin Detayları ve Hedefleri

Alternatif Bank içerisinde, eşitlik yaklaşımının bir yansıması olarak, bankacılık hizmetlerinin herkesin erişebileceği şekilde tasarlanmasının ve uygulanmasının önemine vurgu yapan 'hak temelli yaklaşım' ilkesi benimsenmektedir. Banka çalışanlarının ifadesiyle Alternatif Bank engelsiz bankacılık alanında yürüttüğü çalışmaları bir sosyal sorumluluk projesi bakış açısıyla sınırlı tutmayıp bunu kurumun bir kültürü ve parçası olarak görmektedir.

Engelsiz Bankacılık alanında yapılan çalışmalar dört alanda kurgulanmıştır:

- Bilgi ve farkındalık oluşturma
- Hizmet kanallarını iyileştirme ve düzenleme
- Sektöre yönelik işbirlikleri
- Yeni ve yaratıcı fikirlerin gelişme sürecine yönelik faaliyetler (Ideathon, çalıştay vb.)

Engelsiz bankacılık faaliyetleri kapsamında engelli bireylerin bankacılık hizmetlerine kolay erişmeleri hedeflenirken Türkiye'de engelli vatandaşların tüm mevcut haklara eşit erişim konusunda farkındalık oluşturacak pozitif bir değer yaratmak amaçlamaktadır. Bu kapsamda en önemli adım, hak temelli yaklaşım anlayışı ve ilkesini vurgulayan, Bankanın söylem ve faaliyetlerini, projelerini, işbirliklerini birlikte tasarladığı Engelsiz Bankacılık Danışma Kurulu olmuştur. Ardından Haziran 2023'te Alternatif Bank'ın yolu KUSIF ile kesişmiş ve etki yolculuğu başlamıştır.

Alternatif Bank'ın Değişim Teorisi

Alternatif Bank'ın yürüttüğü faaliyetlerin etkisini ölçebilmek için Bankanın değişim teorisi oluşturulmuştur. Bankanın değişim teorisinin çıkarılması, faaliyetlerin amacının açıkça belirlenmesini ve bu amaca ulaşmak için gerçekleştirmek istenen değişim hedeflerinin net bir şekilde saptanmasını sağlamıştır. Bu aşama etki ölçümlemesinde önemli bir yere sahiptir.

Değişim teorisi, program tasarımına, gözlemlenmesine ve değerlendirmesine yönelik bir eleştirel düşünce yaklaşımıdır. "Bir yol haritası, bir plan, bir değişim lokomotifi, bir hareket teorisi ve daha fazlası" olarak tanımlanan değişim teorisi, bir projenin temel yapı taşlarının ve bunlar arasındaki ilişkilerin haritasını çıkararak uzun vadeli bir amaca ulaşılmasını sağlar.[4] Diğer bir deyişle faaliyetler, çıktı ve değişim hedefleri aracılığıyla oluşan etki zincirinin haritalandırılması, değişim teorisini oluşturur. Değişim teorisi programda neyin amaçlandığını, amaca nasıl ulaşılacağını gösterirken, faaliyetler ile nihai hedef arasındaki nedensellik bağlarını da kurar.

Değişim teorisi üç temel fayda sağlar.

- Programın ürettiği değişimlerin anlaşılmasına yardımcı olur.
- Etki sağlaması beklenen değişimlerin kendi aralarındaki bağlantılarını anlamaya yardımcı olur.
- Nihai amaca ulaşmada kat edilen mesafeyi görmeyi sağlar.

Ağustos 2023'te KUSIF ekibinin kolaylaştırıcılığında Alternatif Bank sosyal etki çalışma grubu ve Danışma Kurulu üyelerinin katkılarıyla Alternatif Bank'ın değişim teorisini oluşturmak için iki ayrı atölye

[4] Müftügil Yalçın, S. ve Güner, D. (2015). *Sosyal Etki Ölçümlemesi: 4 Adım Yaklaşımı*. KUSIF Yayınları

düzenlenmiştir. Bu atölyelerin biri online, diğeri ise Alternatif Bank'ın genel müdürlük merkezinde gerçekleşmiş ve Ağustos ayının sonunda Bankanın değişim teorisi nihai halini almıştır. Aşağıda detaylı olarak paylaşılan değişim teorisi ile Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetleriyle gerçekleştirmeyi planladığı pozitif değişimler ve etki hedefi tanımlanmıştır.

Ara Değişimler	Değişimler	Etki Hedefi	Nihai Hedef
Çalışanlar engellilik konusunu sahiplenir	Erişilebilir bankacılık hizmeti sağlanır	Hak temelli yaklaşımla sektörde erişilebilirlik konusunda farkındalık oluşur	Türkiye bankacılık sektöründe engelliliğe hak temelli bakışın standart olması
Çalışanlar engellilik konusunda bilgi ve farkındalık sahibi olur	Çalışanların verdiği hizmetin kalitesi iyileşir	Bankacılık sektöründeki paydaşlar engellilik konusunda harekete geçer	
Çalışanlar insan hakları konusunda bilgi ve farkındalık sahibi olur	Çalışanların engellilik konusunda tutum ve davranışları değişir		
Karar vericilerin engellilik konusunda algısı değişir	Karar vericilerde engelsiz bankacılık konusunda davranış değişikliği sağlanır		
Sektörde erişilebirlik konusunda çalışan bir topluluk oluşur	Sektörde erişebilirlik kapsamlı işbirlikleri artar		

Alternatif Bank'ın nihai amacı: Alternatif Bank'ın yürüttüğü faaliyetler ile ulaşılmaya çalışılan ya da katkı yapılmak istenen, uzun döneme yayılan ve Bankanın vizyonu da diyebileceğimiz nihai amacı *"Türkiye bankacılık sektöründe engelliliğe hak temelli bakışın standart olması"* şeklinde belirlenmiştir. Nihai amacın belirlenmesinde rol oynayan temel sorun, Türkiye'de hak temelli yaklaşımın benimsenmesi şeklinde ifade edilmiştir. Bu nedenle bankacılık sektöründen başlayarak hak temelli yaklaşımın benimsenmesi ve tüm hizmetlerin erişilebilir olması için bankacılık ekosistemi paydaşlarının bilgi ve farkındalık kazanmaları hedeflenmiştir.

Alternatif Bank'ın etki hedefi: Hedef kitlelere göre (banka çalışanları ve bankacılık sektörü paydaşları) iki ayrı etki hedefi oluşturulmuştur. Banka çalışanlarına (genel müdürlük düzeyinden şube çalışanlarına kadar bankanın her kademesindeki çalışanları kapsayan) yönelik olan etki hedefi *"Hak temelli yaklaşımla sektörde erişilebilirlik konusunda farkındalık oluşur"* şeklinde belirlenmiştir. Bu kapsamda engellilik konusunda güncel bilgilere sahip, farkındalık sahibi ve erişilebilirlik konusunda çalışma motivasyonu olan banka çalışanları etki hedefinin odak noktası olmuştur. Diğer yandan bankacılık ekosisteminin diğer paydaşlarına (müşteriler, diğer bankalar, TBB, insan hakları konusunda çalışan sivil toplum örgütleri vb.) yönelik belirlenen etki hedefi ise *"Bankacılık sektöründeki paydaşlar engellilik konusunda harekete geçer"* olmuştur. Söz konusu bu etki hedefine ilişkin bankacılık sektöründe engellilik konusunda erişebilir uygulamaların hayata geçmesine yönelik değişimler analizde dikkate alınmıştır.

Alternatif Bank'ın hedeflediği değişimler: Hak temelli yaklaşımın benimsenmesi ve engelsiz bankacılık kültürünün yaygınlaşması hedeflerine ulaşılması için üç ana değişimin gerçekleşmesi gerektiği öngörülmüştür. Diğer bir deyişle Alternatif Bank, belirlediği amaca ulaşmak için üç ana değişimin

gerçekleşmesini hedeflemiştir. Her değişim başka değişimlerin oluşmasına bağlıdır, yani belirlenen üç ana değişimin gerçekleşmesi için önce ara değişimlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Hedeflenen üç değişim hedef kitlelerin bilgi, farkındalık ve davranış seviyelerinin artmasını amaçlamaktadır. Hedef kitlelerde gerçekleşmesi hedeflenen ana değişimler aşağıdaki şekilde kategorilendirilmiştir:

- Erişilebilir bankacılık hizmeti sağlanır.
- Karar vericilerde engelsiz bankacılık konusunda davranış değişikliği sağlanır.
- Sektörde erişilebilirlik kapsamlı işbirlikleri artar.

Ana değişim - 1: Erişilebilir bankacılık hizmeti sağlanır



Ana değişim - 2: Karar vericilerde engelsiz bankacılık konusunda davranış değişikliği sağlanır



Ana değişim - 3: Sektörde erişilebilirlik kapsamlı işbirlikleri artar



Bu değişimler Alternatif Bank sosyal etki çalışma ekibinin ve Danışma Kurulu üyelerinin kolektif çalışması sonucunda belirlenen değişimlerdir. Analizin başında bu değişimlerin ve bunların dışında olumlu veya olumsuz başka değişimlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için doğrudan paydaşlarla (hedef gruplar) görüşmeler yaparak yeni değişimler belirlenmiştir. Analiz kapsamında paydaşların belirlediği değişimler analiz edilmiş, ardından büyük resimdeki değişim teorisinde belirlenen değişimler ile paydaşların önceliklendirdiği değişimler karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma bize Alternatif Bank yönetimi ile engelsiz bankacılık paydaşlarının yaşadığı değişimlerin bazılarının birbiriyle örtüşmediğini, paydaşların gözünden önceliklendirilen ve değer atfedilen yeni değişimlerin olduğunu göstermiştir. Detaylı analiz ilerleyen bölümde paylaşılacaktır, ancak önemli bir bulgu olması açısından farklılaşan değişimler bu bölümde de vurgulanmıştır.

Analizin Kapsamı

Süre → Sosyal etki analizi kapsamında Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık kültürünün yaygınlaştırılmasına ilişkin 2021-2023 yıllarında gerçekleştirilen faaliyetleri değerlendirilmiştir.

Engelsiz bankacılık faaliyetleri → Araştırma kapsamında Bankanın yürüttüğü tüm faaliyetler değerlendirilmemiştir. Analiz edilen engelsiz bankacılık faaliyetleri aşağıdaki gibidir:

- İşaret dili sözlüğü
- Podcast serisi
- Youtube videoları - Engelsiz bankacılık serisi
- Engelsiz bankacılık çalıştayı
- Engelsiz bankacılık eğitimleri

Analizin amacı → Gerçekleştirilen sosyal etki analizinin amacı, Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetleri ile paydaşların üzerinde yarattığı etkiyi ve sosyal değeri anlamak ve değerlendirmektir. Sosyal etki analizi, 2024 yılında ve sonraki senelerde devam edecek projelerin daha fazla etki yaratacak şekilde planlamasına katkı sağlayacaktır. Gelecek senelerin planlaması yapılırken raporda belirlenen değerler referans alınacak ve projenin başarısı daha net bir şekilde değerlendirilebilecektir.

3. Engelsiz Bankacılık Çalışmasının Sosyal Etki Değerlendirmesi

Metodoloji

Sosyal etki değerlendirme süreci, kurumun faaliyetlerinin yarattığı etkinin daha iyi anlaşılmasına, programla ilgili karar alınmasına, verileri kullanarak mevcut kaynaklarla daha olumlu sosyal etki yaratmak için yeni hizmetler ve müdahaleler geliştirmesine yardımcı olur.

Alternatif Bank'ın yürüttüğü engelsiz bankacılık faaliyetlerine yönelik hazırlanan etki değerlendirme raporu, Bankanın tasarlanan değişim teorisi temel alınarak başlamış, ancak veri toplama sürecinin başlamasıyla birlikte değişim teorisi, paydaşların yaşadığı (özellikle planlanmayan) değişimleri görebilme noktasında eksik kalacağı için belli bir süre bekletilmiştir. Bilinçli olarak yapılan bu uygulama bize, paydaşların gözünden faaliyetler sonucunda bizzat onların hayatında yaşanan değişimlere odaklanabilmemize yardımcı olmuştur. Dolayısıyla engelsiz bankacılık faaliyetlerinin nihai amacına ulaşıp ulaşmadığını anlamak için tüm paydaşlarda yaşanan olumlu veya olumsuz değişimlerin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. Araştırma kapsamında paydaşlar üzerinde yaşanan değişimlerin gerçekleşme düzeyleri sosyal etki ölçümlemesinin ana hatlarını oluşturmuştur. Bu nedenle rapor, değişim teorisi kapsamında saptanan ve değişim teorisine ek olarak paydaşların yaşadığı (kendi ifadeleriyle belirlediği) değişim zincirindeki yeni değişimlerin (planlanmayan değişimlerin) de analizini içermektedir.

Sosyal etki değerlendirmesi aşağıdaki aşamalardan oluşur:

1. Kapsamın oluşturulması ve paydaşların belirlenmesi
2. Değişimlerin haritalandırılması (değişim zinciri)
3. Değişimleri anlama
4. Etki analizi - değişimlerin boyutu, miktarı, atıf ve süresi
5. Karar vermek için verilerin raporlanması ve kullanılması
6. Faaliyetleri iyileştirmek için kuruma öneriler

Sosyal etki analizi, Sosyal Değer İlkeleri uygulanarak yapılmıştır.[5]

[5] The Principles of Social Value — Social Value International. https://www.socialvalueint.org/principles

Sosyal Değer İlkeleri	Paydaşları dahil et	Sosyal değer hesabında neyin ölçüleceğini ve bunun nasıl ölçülüp değerlendirileceğini paydaşları dahil ederek bildirmek.
	Nelerin değiştiğini fark et	Olumlu ve olumsuz değişimlerle birlikte hedeflenen ve hedeflenmeyen değişimleri de anlayarak değişimin nasıl ortaya çıktığını ifade etmek ve bunu toplanan kanıtlar aracılığıyla değerlendirmek.
	Öncelikli olan konulara değer biç	Kaynakların farklı seçenekler arasında tahsisine ilişkin kararlar alınırken paydaşların değerlerinin dikkate alınması gerekir. Değer, paydaşların tercihleri tarafından bilgilendirilen farklı değişimlerin göreceli önemini ifade eder.
	Sadece öncelikli olan konuları dahil et	Paydaşların, etki hakkında makul değişimlere varabilmesini sağlayacak şekilde gerçek ve adil bir resim sunmak için hesaplara hangi bilgi ve kanıtların dahil edilmesi gerektiğini belirleyin.
Sosyal Değer İlkeleri	Gereğinden fazla iddiada bulunma	Sadece faaliyetlerin yaratmaktan sorumlu olduğu değeri talep edin.
	Şeffaf ol	Analizin, doğru ve dürüst olarak değerlendirilebileceği temeli gösterin ve paydaşlara rapor edileceğini ve paydaşlarla tartışılacağını gösterin.
	Sonuçları doğrula	Uygun bağımsız güvenceyi sağlayın.
	Çözüm oluştur	Zamanında alınan, uygun muhasebe ve raporlama ile desteklenen kararlara dayalı olarak optimum Sosyal Değeri takip edin.

Sosyal etki araştırması, engelsiz bankacılık faaliyetlerinin uygulandığı dönemlerde farklı katılımcı gruplar üzerindeki etkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu çalışmada ilk olarak odak grup görüşmeleri yapılmış ve paydaşların yaşadığı değişimler saptanmıştır. Ardından yaşanan değişimlerin boyutunu anlayabilmek için farklı paydaş gruplara farklı anket formları uygulanmıştır. Görüşmeler Alternatif Bank'ın kurumsal olarak kullandığı Zoom platformu üzerinden çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmelerinden önce Alternatif Bank'ın Marka, İletişim ve Sürdürülebilirlik Bölümü çalışanları görüşmeye katılacak kişileri telefon- ve e-posta yoluyla bilgilendirmiştir. Odak grup görüşmelerinin başında çalışmanın amacı anlatılmış, katılımcıların izniyle kayıt alınmış ve eş zamanlı olarak katılımcıları dinleyerek detaylı not tutulmuştur. Yapılan görüşmelerde sadece bir görüşme kaydının alınmasına izin verilmemiştir.

Programın sosyal etkisini ölçmek için kalitatif (nitel) ve kantitatif (nicel) yöntemler kullanılmış ve ilk olarak, paydaşların yaşadığı değişimleri anlayabilmek için segmente edilen farklı gruplarla odak grup görüşmeleri yapılmıştır.

Odak Grup Görüşmeleri: Her bir hedef kitle için odak grup görüşmesi planlanmıştır. Engelsiz bankacılık faaliyetlerine katılan paydaşlarla banka çalışanları ve müşteriler dahil 18 adet odak grup ile toplamda 83 katılımcıyla görüşme yapılmıştır. Odak grup görüşmelerindeki katılımcı yorum ve görüşmeleri rapor içerisinde isimsiz ve rastgele bir harf kodu atanarak paylaşılmıştır. Alıntılar katılımcı X, katılımcı B şeklinde kodlanarak belirtilmiştir. Böylelikle aynı kişiden birden fazla alıntı yapıldığını da görmek mümkün olacaktır.

Birebir Görüşmeler: Danışma Kurulu üyeleri, işbirliği yapılan ortaklar, genel müdür yardımcıları ve belli engel gruplarından çalışanlar ve müşteriler olmak üzere toplam 15 kişiyle birebir görüşme yapılmıştır.

Hem odak grup görüşmeleri hem de birebir görüşmeleri Alternatif Bank ekibi organize etmiş, görüşmeler Zoom platformunda çevrimiçi olacak şekilde gerçekleşmiştir. Görüşmelerde açık uçlu sorularla, yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle ilerlenmiştir. Görüşmeler görüşmecilerin izniyle kayda alınmış, ardından KUSIF ekibi tarafından deşifre edilmiştir.

Veri Toplama Aracı: Odak Grup ve Birebir Görüşmeler		
Hedef kitle	**Görüşme sayısı**	**Ulaşılan kişi**
İş ortağı – A&B İletişim	1 odak grup	3 kişi
Ideathon katılımcıları gençler	1 odak grup	5 kişi
Türkiye Bankalar Birliği (TBB)	1 odak grup	2 kişi
Alternatif Bank sosyal etki çalışma grubu	1 odak grup	6 kişi
Müşteriyle teması olmayan Alternatif Bank çalışanları	2 odak grup	9 kişi
Müşteriyle doğrudan teması olan Alternatif Bank çalışanları	3 odak grup	13 kişi
Alternatif Bank engelli çalışanlar	2 odak grup	8 kişi
Engelsiz bankacılık eğitimi alan Alternatif Bank çalışanları	2 odak grup	5 kişi
Alternatif Bank engelli müşteriler	3 odak grup	8 kişi
Alternatif Bank müşterileri	2 odak grup	9 kişi
Danışma Kurulu üyeleri	4 birebir görüşme	4 kişi
İşbirliği yapılan ortaklar	4 birebir görüşme	4 kişi
Alternatif Bank yönetim düzeyinde katılımcılar	5 birebir görüşme	5 kişi
Müşteriler (genç engelli)	1 birebir görüşme	1 kişi
Müşteriler (engeli olmayan)	1 birebir görüşme	1 kişi

Odak grup ve birebir görüşme sorularında temelde ortak soru formu kullanılmış, ancak her bir hedef grup için bazı soruların içeriklerinde (özellikle değişimle ilgili sorularda) farklı soruların sorulduğu dikkat çekmiştir. Raporun EK-1 bölümünde tüm soru formları paylaşılmıştır.

Alternatif Bank'ın yürüttüğü engelsiz bankacılık faaliyetlerinin etki değerlendirme araştırması kapsamında banka çalışanlarına ve müşterilere (Alternatif Bank ve diğer banka müşterileri) engelsiz bankacılık faaliyetlerine ilişkin sosyal etki değerlendirme anketi uygulanmıştır. Bu ankette banka çalışanları için ayrı, müşteriler için ayrı soru formları hazırlanmıştır. Ankette, genel olarak tüm banka çalışanlarına engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmadan önceki durumları ve haberdar olduktan sonraki yaşadıkları değişimlerin bilgi, farkındalık ve beceri düzeyleri sorulmuştur. Müşteriler için hazırlanan anket formunda ise katılımcıların engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olduktan sonraki yaşadıkları değişimlerin boyutu sorulmuştur.

Veriler online olarak Koç Üniversitesi'nin kullandığı araç (Qualtrics) üzerinden toplanmıştır. Soru setleri KUSIF tarafından hazırlandıktan sonra Bankanın Marka, İletişim ve Sürdürülebilirlik Bölümüne geri bildirim almak için iletilmiş ve ilgili revizeler yapıldıktan sonra nihai halini almıştır. Anket soru formlarının linki Alternatif Bank ekibi ile paylaşılmış ve ilgili anket linki aynı Bölüm çalışanları tarafından hedef gruplara iletilmiştir. Müşterilerle ilgili anket linki KVKK ve banka müşteri güvenliği esas alınarak Alternatif Bank'ın sosyal medya hesabından duyurulmuştur. Dolayısıyla anketi hem Alternatif Bank müşterileri hem de başka banka müşterileri doldurmuştur. Böylece engelsiz bankacılıkla ilgili farklı banka müşterileri arasında farklılaşan anlamlı bir değişim olup olmadığını inceleme fırsatı olmuştur.

Veri Toplama Aracı: Anket			
Hedef kitle	**Soru sayısı**	**Ulaşılan sayı**	**Anketin tamamını dolduranların sayısı**
Alternatif Bank çalışanları (genel)	51	126	69
Müşteriler	41	82	38

Sosyal Etki Değerlendirme Anketi: Katılımcıların (banka çalışanları ve müşteriler), engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasından sonra uygulanan anket, faaliyetleri bütüncül bir şekilde değerlendirmeyi amaçlamakta, katılımcıların yaşadığı değişimleri faaliyetlerden haberdar olmasından sonraki deneyimlerini dikkate alacak şekilde değerlendirmeye katkı sunmaktadır. Anket formunda Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında katılımcılarla aydınlatma metni paylaşılmıştır. Sosyal etkiyi ölçmeye ve nicel değerlendirme yapmaya katkı sunacak anketleri toplam 107 kişi doldurmuştur. Bunlardan 69 kişi banka çalışanları için hazırlanan anketi doldururken, 38 kişi müşterilerle ilgili anketi doldurmuştur.

Özetle Alternatif Bank'ın etki değerlendirme araştırması kapsamında hem nitel hem de nicel yöntemlerle veri toplanarak elimizdeki veriler zenginleştirilmiştir. Tüm araştırma dönemi boyunca Alternatif Bank Marka, İletişim ve Sürdürülebilirlik Bölümü ekibi ve Danışma Kurulu üyeleriyle yakın çalışılmıştır. Veri toplama adımından önce Alternatif Bank ekibiyle toplantı yapılmış, ölçülecek değişimlerin üzerinden geçilmiştir. Her çalışmanın ardından ekiple kısa değerlendirme toplantıları yapılarak, Banka ekibi bilgilendirilmiştir. Bankanın, araştırma ekibiyle sürekli ve sık toplantılar yapması ve düzenli veri paylaşması araştırmanın güvenilirliğinin ve etkisinin artmasında önemli rol oynamıştır.

Riskler ve Sınırlılık

Sosyal etki ve sosyal değer analizi, kurumların faaliyetleriyle ilişkili potansiyel risklerin tanımlanmasına ve olası riskleri görerek ilgili planlamalarda hızlı aksiyon alınmasına olanak tanır. Buna paydaş ilişkileri, insan hakları sorunları ve çevresel kaygılarla ilgili riskler de dahildir. Aşağıdaki tabloda araştırma süresince dikkate alınan sosyal değer ilkelerine bağlı olası risk senaryolarına ilişkin açıklamalar paylaşılmıştır. Tabloda dikkate alınan risk başlıklarının analiz sonuçlarına olası etkilerine yer verilmiştir.

Sosyal Değer İlkeleri	Risk	Açıklama	Analiz sonuçları üzerinde olası etki
Paydaşları dahil et	Seçim yanlılığı	Kişisel verilerin korunmasına ilişkin düzenlemeler nedeniyle Alternatif Bank ekibi paydaşlarla iletişime geçmiş ve katılımcıları odak grup ve birebir görüşmelere katılmaya davet etmiştir. Bu süreçte sadece deneyimlerini paylaşmak isteyen paydaşlar veri toplama sürecine dahil edilmiştir. Veri toplama tamamen uzaktan gerçekleştirilmiş ve paydaşlarla etkileşim sınırlandırılmıştır.	Anlamlı değişimlerin yaşanmadığı gözlemlendiği için bazı sonuçlar rapora dahil edilmemiştir.
Nelerin değiştiğini fark et			
Nelerin değiştiğini fark et	Değişimi belirle	Değişimlerin belirlenmesinde yaşanan olumlu ya da olumsuz değişimlerin dikkate alınmaması riski bulunabilir. Sonuçların iyi tanımlanmaması durumunda bu risk artabilir.	Analizin her aşamasına paydaşlar dahil edilmiştir. Ancak her zaman paydaşlar için iyi tanımlanmış değişimlerin belirlenmesinde hata yapma payı vardır. Bu raporda risk minimuma indirilmiştir.
Sadece öncelikli olan konuları dahil et	Önceliklendirme	Paydaşlar tarafından önceliklendirilen değişimler değerlendirmeye alınmıştır. Değişim teorisinde belirlenen değişimlere dönüp bakıldığında, değişimlerin önem-değer ilişkisi açısından farklılaştığı tespit edilmiştir.	Engelsiz bankacılık eğitimlerine katılan paydaşlarla daha çok görüşme yapılması hedeflenirken bu plana uyulmamıştır. Bu durum değişimlerle ilgili verilerin eksik olmasına neden olmuştur.
Gereğinden fazla iddiada bulunma	Örneklem büyüklüğü	Araştırmanın ana hedef grubunun alt segmentlerinin iki tanesinin (eğitimlere katılanlar ve müşteriler) örneklemi küçüktür.	Müşteri grubunda değişimlerin boyutu ve süre tahminleri değişimin önemliliğine ilişkin kararları etkileyebilir. Bu risk, tüm paydaş grubundan özellikle nitel veri toplayarak yönetilmiştir.
	Veri titizliği/ güvenilirliği	Değişim miktarı ve önem değeri ile ilişkilendirme tahminleri paydaşların kendi raporladıkları verilere	

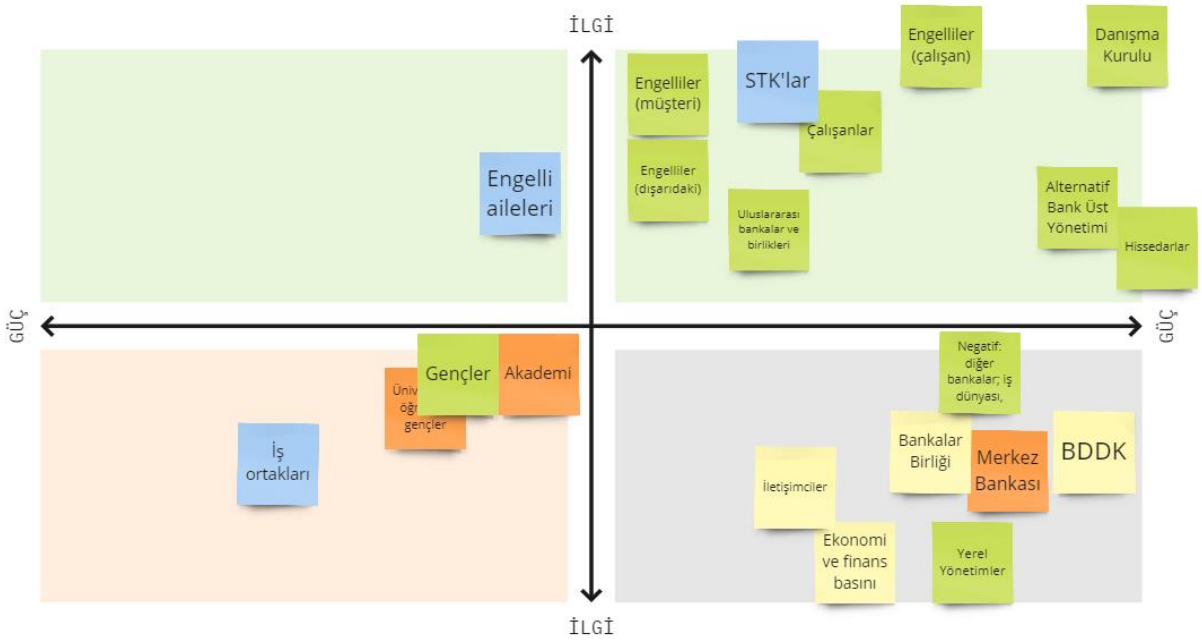
		dayanmaktadır.	Toplanan veriler, kurumun karar alma süreçlerinde kullanacağı bir veridir. Sadece farklı karar türlerine göre (stratejik, operasyonel) veri risklerini göz önünde bulundurmak gerekir. Raporda şeffaflığın sağlanması adına veriye dayalı tüm riskler kurumla paylaşılmıştır.
Sonuçları doğrula		Analiz sonuçları henüz paydaşlar tarafından doğrulanmamıştır.	Anket katılımının düşük olması ve istenilen segmentasyon oranına göre anketlerin yanıtlanmaması sonuçları etkileyebilir.

Paydaş Analizi

Sosyal etkiyi anlamak ve analiz etmek, kurumların çeşitli paydaş gruplarını tanımasına ve farklı gruplarla etkileşime geçmesine yardımcı olur. Buna çalışanlar, müşteriler, yerel topluluklar ve şirketin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı etkilenen gruplar dahildir. Paydaşlarını tüm kurumsal süreçlere dahil ederek sosyal etkisini yöneten bir kurum, paydaşlarıyla daha iyi ve etkili ilişkiler kurabilir.

Alternatif Bank'ın paydaş haritası Bankanın sosyal etki çalışma grubu ve Danışma Kurulu üyeleri ile birlikte KUSIF kolaylaştırıcılığında hazırlanmıştır. Ağustos ayında değişim teorisinin tamamlanmasının ardından ekiple paydaş haritası çalışılmış, ardından önceliklendirilen paydaş gruplarla ilgili değişimler detaylandırılmıştır. Paydaşları ve hedef grupları belirledikten sonra onların görsel olarak bir haritasını çıkarmak tüm resmi bir arada görmek için faydalı olabilir. Bunu yapmanın bir yöntemi, dikey eksenin ("güç") paydaşın projenizin başarısına olan etkisini, yatay eksenin ("ilgi") paydaşın katılım göstermeye olan motivasyon düzeyini yansıttığı bir grafik hazırlamaktır.[6]

[6] KUSIF. (2017). Etkinizi Zirveye Taşıyın: Sosyal Girişimcinin Rehberi. KUSIF Yayınları. s:40



Engelsiz bankacılık faaliyetlerine doğrudan dahil olan paydaşlar banka çalışanları ve müşteriler şeklinde iki ana grupta kategorilendirilmiştir. Her iki grupta da engelli çalışanlar ve engelli müşteriler sürece dahil edilmiştir. Engelsiz bankacılık faaliyetlerine doğrudan dahil olması planlanan müşteriler, özellikle engelli müşteriler analize dahil edilmiş, ancak örneklem kısıtlı kalmıştır.

Alternatif Bank çalışanlarıyla ilgili değerlendirme sürecine Danışma Kurulu üyeleri ve iş ortakları da dahil edilmiştir. Analiz sürecine katılan iş ortakları; A&B İletişim, Blindlook sosyal girişimi, Bubble Works, Türkiye Bankalar Birliği, Robotel Derneği, Ideathon'a katılan gençler ve hizmet alınan işaret dili tercümanları olmuştur.



Engelsiz bankacılık faaliyetlerinden dolaylı olarak etkilenen paydaş gruplar belirlenmiş ancak değerlendirmeye alınmamıştır. Bu gruplar diğer bankalar, BDDK, iletişim ajansları, ekonomi ve finans basınıdır. Paydaşların haritalandırılmasının ardından, paydaşların katılımının ayrıntılarını gösteren plan geliştirilmiştir. Analiz boyunca paydaşların katılımına ilişkin yargı ve kararlar Sosyal Değer İlkeleri referans alınarak verilmiştir.

Paydaşların ve katılımlarının özeti aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Paydaş	Dahil etme/kapsam dışı	Paydaş dahil etme yöntemi	Örneklem	Dahil etme/kapsam dışı bırakma nedeni
Banka çalışanları	Dahil edildi	-Odak grup görüşmesi (46 kişi) -Anket (60 kişi)	106	Ana faydalancı
Danışma Kurulu üyeleri	Dahil edildi	-Birebir görüşme (4 kişi) -Anket (2 kişi)	6	Engelsiz bankacılık faaliyetleri süresince Bankanın danıştığı ekip
İşbirliği geliştirdiği ortaklar	Dahil edildi	-Birebir görüşme (3 kişi) -Odak grup görüşmesi (3 kişi) -Anket (6 kişi)	12	Engelsiz bankacılık faaliyetlerinde rol alan, yaygınlaştıran ve değişim yaşayan ekipler
İşaret dili eğitmeni	Dahil edildi anlamlı veri elde edilmedi	-Birebir görüşme (1 kişi)	1	Kuruma danışmanlık kapsamında işaret dili eğitimi hizmeti veren eğitmen nicel analizde kapsam dışı bırakılmıştır.
Gençler	Dahil edildi ancak anlamlı veri elde edilmedi	-Odak grup görüşmesi (5 kişi) -Anket (1 kişi)	6	Ideathon'a katılan gençler nicel analizde kapsam dışı bırakılmıştır.
Müşteriler	Dahil edildi	-Odak grup görüşmesi (15 kişi) -Birebir görüşme (2 kişi) -Anket (38 kişi)	55	Farklı segmentlere (engel durumu, cinsiyet, yaş) göre Alternatif Bank müşterisi olanlar ile diğer banka müşterisi olanlar Engelli müşteriler nicel ve nitel analize dahil edilmek istenmiş, kısmen de edilmiştir. Örneklem çok küçük kalmıştır.

Paydaş analizinden çıkan bulgular kuruma faaliyetlerinden etkilenen veya etkilenmeyen, faaliyetlere ilgisi ve gücü yüksek ya da düşük olan grupları gösterir. Öte yandan ilgisi yüksek ama gücü düşük veya tam tersi durumda olan paydaşların da büyük resimde görünmesini sağlar. Bu analizde önemli olan, yaratılmak istenen etkinin doğru paydaşa ulaşıp ulaşmadığını anlayabilmektir. Alternatif Bank'ın paydaş analizi çalışmasında yaratılan etki ve değişimin ilgi ve güç dengesine göre paydaş listesine bakıldığında, Bankanın önceliklendirdiğini paydaş grupların ilk sıralarında Alternatif Bank engelli çalışanlarının geldiği görülmektedir. Ancak yapılan nitel analizde (ve nicel analize katılma oranlarına bakıldığında) engelli çalışanların, engelsiz bankacılık faaliyetlerine ilişkin kısmen bilgili veya hiç bilgi sahibi olmadıkları, engelsiz bankacılık proje ve faaliyetleriyle ilgili süreçlere dahil olmadıkları veya dahil edilmedikleri

görülmüştür. Dolayısıyla Bankanın, bundan sonraki engelsiz bankacılık faaliyetlerini geliştirme ve uygulama süreçlerinde engelli çalışanlarını da sürece dahil etmesi son derece önemlidir.

Faaliyetler

Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık kapsamında gerçekleştirdiği ve etki analizinin konusu olan faaliyetlerin özeti aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Faaliyetlerin[7] her biri farklı dönemlerde gerçekleşmiştir.

Faaliyet	Faaliyet sayısı	Katılımcı sayısı	Ulaşılan sayı (sosyal medya, youtube izlenme)
İşaret Dili Sözlüğü	100'den fazla terim için dijital kanallarda tanıtım	-	10 milyon erişim
Podcast Serisi	6 bölüm	9 konuk	29 bin 319
Engelsiz Bir Dünya İçin Dil ve Perspektif Birliği: YouTube Serisi	5 video	5 anlatıcı	1.000'in üzerinde izlenme
Banka Çalışanlarına Dil ve Perspektif Birliği Eğitimleri	7	2000'e yakın katılımcı	Fiziki gerçekleşmiştir
Engelsiz Bankacılık Çalıştayı	1	30	Fiziki gerçekleşmiştir
Gençlerle Ideathon	3	109	5 bin 500'e yakın izlenme

Farkındalık faaliyetleri

- Bankanın tüm kanallarında erişilebilirlik hizmetlerini sağlamak için öncelikle banka çalışanların farkındalık ve bilgi düzeyini geliştirecek uygulamalara başlanmıştır. Bu noktada Danışma Kurulunun rehberliğinde sakatlık, engellilik tanımları, engel gruplarını tanıma ve doğru iletişim tekniklerine yönelik *"Dil ve Perspektif Birliği Eğitimleri"* düzenlenmiştir. Toplamda 1600 saatin üzerinde eğitim verilmiştir. Zorunlu eğitim statüsünde olan bu eğitimlere, üst yönetim ve icra kurulu üyelerinden bankanın her kademesinden çalışanların katılımı sağlanmıştır.
- Çalışmalar kapsamında sınıf içi eğitimler, toplantı ve atölye çalışmalarıyla banka çalışanları, farklı engelli grupları konusunda bilgilendirilmiş, kapsayıcı uygulamalar geliştirmek üzere çeşitli buluşmalara katılmıştır.
- Kurum içinde oluşturulan farkındalığın sürekliliğini sağlamak amacıyla oryantasyon programlarına bu konuda özel modüller eklenmiştir.
- Danışma Kurulu uzmanlığında, çalışanlara yönelik eğitimler, toplumda da farkındalığın artmasını sağlamak amacıyla, *"Engelsiz Bir Dünya İçin Dil ve Perspektif Birliği"* isimli video serisiyle Alternatif Bank Youtube kanalından da yayınlanmıştır.

[7] Faaliyetlerin detaylarıyla ilgili bilgiler Alternatif Bank'ın KUSIF'le paylaştığı tanıtım ve bilgi notu dikkate alınarak hazırlanmıştır. Güncel rakamların paylaşılmasında Bankanın Marka, İletişim ve Sürdürülebilirlik Bölümünden destek alınmıştır.

- Müşteri İletişim Merkezinde işaret dili bilen müşteri danışmanları görev yapmaktadır.
- 2024 yılı itibariyle yaklaşık 800 kişilik çalışanı bulunan Alternatif Bank'ta 300'ün üzerinde çalışan işaret dili eğitimi almıştır.

Ideathon/Hackathon

- Alternatif Bank, engellilerin daha iyi ve erişilebilir bankacılık hizmeti almasına katkı sunacak projelerin geliştirilmesi amacıyla sürece gençleri dahil etmiştir.
- 2020 yılında Engelsiz Bankacılık temalı ilk hackathon etkinliği gerçekleşmiştir.
- 2021 yılında Türkiye'deki tüm üniversitelerin lisans ve lisansüstü öğrencilerinin online olarak katılabileceği Engelsiz Bankacılık Ideathonu düzenlenmiştir. Bu kurguda gençler farkındalık, bilgi ve yetkinliklerini artırma amacıyla 3 haftalık eğitim sürecine katılmıştır.
- 2022 yılında ise Ideathonun finali Youtube'da canlı yayın olarak gerçekleştirilmiştir.

Hizmet kanallarındaki iyileştirme ve düzenlemeler (Şubeler ve dijital kanallar)

- Alternatif Bank 2018'deki marka dönüşümüyle şubelerde ilk düzenlemeler başlamıştır.
- Engelsiz Bankacılık Danışma Kurulu ile birlikte şubelerde evrensel erişilebilirliği gözeten bir kılavuz oluşturulmuştur. Alternatif Bank şubelerinde erişilebilirlik düzenlemelerinin tamamı gerçekleştirilmiştir. BDDK'nın mevzuatına uygun şekilde tüm engel grupları için erişilebilirlikle ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler kapının açılma yönünden, acil durum çıkışına kadar tüm uygulamaları kapsamaktadır.
- Yeni Genel Müdürlük binası küçük düzenlemelerle engellilere uygun hale getirilmiştir.
- Kurumsal web sitesinde gerekli teknik geliştirmeler hayata geçirilmiştir.
- Görme engelli müşterilerin dijital kanallardaki deneyimini iyileştirmek üzere BlindLook sosyal girişimiyle işbirliği gerçekleştirilmiştir. BlindLook'un geliştirdiği sesli simülasyon teknolojisiyle görme engelli müşterilerin dijital platformları daha rahat kullanabilmesi için sesli yönlendirme hizmeti sunulmaktadır.
- Mobil uygulamalarda görüntülü görüşme sistemini işitme engellilerin erişebilmesini sağlamak amacıyla ekibe işaret dili bilen Erişilebilir İletişim Uzmanı dahil edilmiştir.
- Alternatif Bank'ın sosyal medya hesaplarındaki tüm görsel içeriklerinde sesli betimleme özelliği kullanılmaktadır.

Sektöre yönelik çalışmalar (işbirlikleri)

- Sektörde engelsiz bankacılık faaliyetlerini görünür kılmak amacıyla 2022 yılında Türkiye Bankalar Birliği ile işbirliği geliştirilmiştir. Türkiye Bankalar Birliği, Alternatif Bank'ın girişimi ve BDDK'nın önerisiyle, engelsiz bankacılık konusunda sektörden çok sayıda banka ve kurum temsilcilerinin katıldığı bir çalıştay düzenlenmiştir.
- Bu çalıştayda Danışma Kurulu üyelerinin desteğiyle, doğru bilinen yanlışlar konuşulmuş, engellilerin erişilebilirlik konusunda yaşadığı zorluklar, bankacılık uygulamalarında ve hizmetlerinde tıkandıkları noktalar, sektörde engelli istihdamı ve regülasyon anlamında yapılabilecekler tartışılmıştır.
- Sektörde ilk olan "Erişebilir Bankacılık Terimleri Sözlük Projesi" 2022 yılında düzenlenen Ideathon'a katılan gençlerin fikirleri neticesinde hayata geçirilmiştir.
- Sesli betimleme, işaret dili ve sadeleştirilmiş metin desteğiyle temel bankacılık terimlerinin anlatıldığı bir video sözlük projesi gerçekleşmiştir. İşaret dili grameri ile Türkçe konuşma grameri aynı olmadığı için bankacılık terimleri işaret diline çevrilmiştir.
- Banka bu kapsamda sıklıkla kullanılan bankacılık terimlerini, görme engelli ve işitme engelli bireyler ile finansal okuryazarlığı düşük insanlar için kısa videolar halinde anlatıldığı video serisine

başlamıştır. Ek olarak, düzenlediği podcast serisi Bankanın Youtube kanalında işaret dili versiyonuyla paylaşılmıştır.

Değişimi Anla: Önemli Değişimlerin Haritalandırılması

Önemlilik (materiality), sosyal etki analizinde mutlaka odaklanılması gereken bir sosyal değer ilkesidir. Bu ilke, kurumların sosyal etkilerinin hem kuruluş hem de paydaşları için en önemli değişimleri önceliklendirmesine ve bu değişimlere odaklanmasına yardımcı olur. Bu nedenle paydaşların yaşadığı ve önceliklendirdiği en önemli değişim dikkate alınır. Analizin, değişim teorisinden ayrılıp değişim haritasına ve zincirine odaklandığı ve değişimler arasında derinleştiği nokta burada başlamaktadır. Bu bölümde paydaşların gözünden önceliklendirilen değişimlerin analizine yer verilecektir.

Bu noktada alınması gereken en önemli kararlardan biri, hangi değişimlerin değerlendirmeye dahil edilip hangilerinin değerlendirme kapsamı dışında tutulacağıdır. Bu kararla birlikte paydaşlarda birçok değişimin yaşanacağı ve raporlama yapan bir kurumun bunların hepsini yönetemeyeceği varsayımı kabul edilir. Dolayısıyla yukarıdaki bölümde kurumun faaliyetleri detaylı olarak paylaşılmış, böylece paydaşın yaşadığı değişimlerin hangi faaliyet kapsamında gerçekleştiğini anlamak amaçlanmıştır. Burada paydaş için önemli olan değişimlere odaklanmak gerekir, eğer ki önemlilik ilkesi dikkate alınmazsa kurumun, anlamlı değişimler yaratmayan faaliyetlere odaklanma riski ortaya çıkabilir. Örneğin bu değişimler olumsuz olabilir ve faaliyet yarattığı değerden daha fazlasını yok edebilir. Bu nedenle riski ortadan kaldırmak için paydaşların deneyimlediği ve onlar için önemli olan değişimler dikkate alınmalıdır. Bir faaliyetin birçok farklı paydaş grubu olabilir ve bu grupların her biri farklı değişimler yaşayabilir. Dolayısıyla değişimleri anlarken, her bir paydaş grup için önemli olan değişimler dahil edilmelidir.

Bu noktada Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetleri kapsamında paydaşlar üzerinde yarattığı değişimleri anlamak için Ekim-Kasım 2023 tarihleri arasında nitel veriler toplanmıştır. Faaliyetlere katılan paydaşlar ile odak grup görüşmeleri ve birebir görüşmeler çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Nitel veri toplama sürecine katılan paydaşlara engelsiz bankacılık faaliyetleriyle ilgili deneyimlerini aktarmayı amaçlayan bir dizi soru sorulmuştur.

Aşağıda soruların genel çerçevesi paylaşılmıştır:

Değişimleri Anla

Odak grup görüşmelerinde genel hatlarıyla yan tarafta paylaşılan konulara ilişkin sorular sorulmuş, katılımcıların bu konulardaki deneyimlerini paylaşmaları istenmiştir.

1	Katılım - paydaşın faaliyetlere nasıl dahil olduğuna dair detaylar sorulur.
2	Değişim - faaliyetler sonucunda paydaş için nelerin değiştiğini keşfetmeyi amaçlayan sorular; sorulur. Katılımcıdan Yaşanan planlanmayan olumlu/olumsuz değişimleri anlatması beklenir.
3	Diğer paydaşlar - faaliyetlerden başka etkilenen kişiler/gruplar olup olmadığı sorulur.
4	Karşıolgusal - "Faaliyetlere katılmasalardı ne olurdu?" sorusu ile kişinin yaşayabileceği başka değişimleri düşünmesi istenir.
5	Atıf ve katkı - katılımcılardan (varsa) yaşadıkları değişimlerde başka kurumlara/kişilere atıf ve katkı yapması istenir.
6	Süre - değişimlerin ne kadar süre devam edeceği sorulur.
7	Faaliyetlerle ilgili katılımcılardan geri bildirim alınır.

Değişimlerin Belirlenmesi

Nitel veri toplama ve analiz süreci esnasında, paydaşların beklediği değişimlerin yanı sıra planlanmayan değişimlerin de yaşandığı tespit edilmiştir. Odak grup görüşmeleri esnasında, ***banka çalışanlarında iki adet planlanmayan pozitif*** ve ***müşterilerde ise bir adet planlanmayan pozitif, iki adet planlanmayan negatif*** değişimlerin yaşandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca hem banka çalışanlarında hem de müşterilerde yaşanan değişimlerin dolaylı bir etkisi olarak, paydaşların aile bireylerinde ve iş arkadaşlarında olumlu bir etki yarattığı ifade edilmiştir.

Engelsiz bankacılık faaliyetleri ile doğrudan bağlantılı olan tespit ettiğimiz planlanmayan değişimler aşağıdaki gibidir:

Banka çalışanlarında;

- Bankada çalışırken kendini güvende hissetme (planlanmayan pozitif)
- Alternatif Bank'ın erişebilir bankacılık hizmetleri karşısında bankada çalışmaya motive olma (planlanmayan pozitif)

Müşterilerde;

- Finansal okuryazarlığın artması (planlanmayan pozitif)
- Banka müşterisi olarak kendini değerli hissetme (başka banka müşterileri daha az değerli hissediyor; planlanmayan negatif)
- Bankacılık işlemleri yaparken stres seviyesi (başka banka müşterileri daha çok stresli hissediyorlar; planlanmayan negatif)

Nicel veriler toplarken ankette kullanılan ifadelerde yukarıda belirtilen negatif değişimlerin boyutları ile ilgili veri toplanmıştır. Ancak müşterilerle ilgili olan nicel verilerde anlamlı bir değişim miktarının yaşanmadığı görülmüştür. Bu değişimler daha çok odak grup görüşmelerinden çıkan nitel analize dayanmaktadır.

Gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri sonucunda, engelsiz bankacılık faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordinasyonundan sorumlu olan Marka, İletişim ve Sürdürülebilirlik Birimi (sosyal etki çalışma grubu) çalışanlarının, engelsiz bankacılıkla ilgili eğitimlere katılan şube çalışanlarının (örneklem çok azdı, 5 kişiyle görüşme yapıldı), engelsiz bankacılık kültürünü sahiplenen Alternatif Bank üst yönetiminin, Danışma Kurulu üyelerinin ve işbirliği geliştirilen ortakların engelsiz bankacılık faaliyetleri ile bağlantılı olarak çoğunlukla pozitif değişimler yaşadıkları tespit edilmiştir.

Nitel veri toplama sürecine dahil edilen 5 paydaştan (banka çalışanları, müşteriler, Danışma Kurulu üyeleri, iş ortakları, gençler) 3'ünde engelsiz bankacılık faaliyetlerine katılmalarına ilişkin yaşadıkları değişimler değerlendirildiğinde, bu değişimlerin hem anlamlı hem de önemli olduğu görülmüştür. Bu 3 paydaşta özellikle belli segment gruplarına bakıldığında yaşanan değişimlerin alt gruplara göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

- Banka çalışanları
    - Üst yönetim düzeyindeki banka çalışanları
    - Eğitimlere katılan şube çalışanları
    - Müşteriyle doğrudan teması olan banka çalışanları
    - Engelli banka çalışanları

- İşbirliği yapılan ortaklar

- Müşteriler
    - Başka banka müşterileri

Engelsiz bankacılık faaliyetlerine katılan veya faaliyetlerden haberdar olan Alternatif Bank müşterileri, gençler (ideathon katılımcıları) ve Danışma Kurulu üyelerinde engelsiz bankacılık faaliyetleriyle doğrudan bağlantılı anlamlı ve önemli ("relevant" ve "material") değişimler tespit edilmemiştir. Görüşmeye katılan Alternatif Bank müşterilerinin tamamı engelsiz bankacılık faaliyetlerinden odak grup görüşmeleri sırasında haberdar olmuştur. Dolayısıyla etki analizi sürecine faaliyetlerden haberdar olduktan sonraki yaşadıkları değişimlerin düzeyi dahil edilmiştir.

Öte yandan Alternatif Bank'ın Danışma Kurulu üyelerinin hali hazırda insan hakları alanında çalışan uzmanlardan ve engelli hakları alanındaki sivil toplum örgütlerinde hak savunuculuğu yapan kişilerden oluşması nedeniyle üyelerde bilgi ve farkındalık düzeyinde bir değişim yaşanmamıştır. Ancak Danışma Kurulu üyeleri için ***"Banka içinde/dışında dönüşüm yaşanmasına aracı olmanın verdiği mutluluk hissi"*** şeklinde ifade edilen bir değişim yaşandığı gözlemlenmiştir.

> *"Dilin, duruşun, hak temelli yaklaşımın, o dönüşüme tanıklık ettik. Hazırlanan videolar, içerikler, görseller hak temelli yaklaşımı yansıtacak şekilde dönüştü. Çalışan ekipte bunu çok güzel gördük... Çok mutlu oldum ben çünkü görmediğimiz bir yaklaşım bu...Tabii X'in, bütün üst yönetimin etkisi var. Onların da duruşu bu yönde ve kendi ön kabullerini sorgulamaya ilk günden çok hazırlardı." (Katılımcı V)*

Yapılan odak grup görüşmeleri esnasında, paydaşlara potansiyel dolaylı olarak etkilenen diğer paydaşları tespit etmek için "Sizce Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetlerinden başka kişi ve kurumlar etkilenmiş midir?" sorusu sorulmuştur. Yanıtlar analiz edildiğinde anlamlı değişim yaşayan herhangi başka bir paydaş belirlenmemiştir. Verdikleri cevaplar arasında "ailem", "yakın arkadaşlarım", "başka bankalar" gibi ifadeler kullanmalarına rağmen, bu paydaşların nasıl değişimler yaşadığı sorulduğunda net bir yanıt alınamamıştır. Kişi ve kurumların nasıl etkilendiklerinden ziyade Alternatif Bank'ın bu süreçte

rolüne daha çok vurgu yapılmıştır. Odak grup görüşmeleri sırasında konuyla ilgili olarak Alternatif Bank için sektörde "lider olma", "öncü olma", "rekabeti başlatma", "örnek olma / örnek alınan kurum olma" gibi ifadeler kullanılmıştır.

> *"Her şeyden önce kendi sektörümüzde bir hareketlenme yarattığımızı görüyorum. Bu da gurur duyduğum bir şey. Alternatif Bank küçük bir banka ve bir konuda liderlik yapması haliyle de sektörde çok kolay bir şey değil. Biliyorum ki bazı bankalarda bu konuyla ilgili hareketlenmeler başladı. Onlar da buna benzer şeylerin içine girmeye başladılar. Burada bir liderlik ettiğimizi açıklıkla söyleyebilirim." (Katılımcı X)*

> *"Engelli bireyleri etkilemiştir. Finans sektöründeki diğer finansal kurumların içinde belki bir farkındalık oluşturmuştur çünkü öncü olduğunu düşünüyorum bu konuda alternatif sektörde de." (Katılımcı E)*

Nitel verilerin analizine dayanarak, paydaşların deneyimlediği değişimler listelenmiş, neden-sonuç ilişkileri belirtilerek iyi tanımlanmış değişim zincirleri oluşturulmuştur. Anlamlı değişim yaşayan her bir paydaş grup için değişimler listesi aşağıdaki tablolarda sunulmuştur:

	Değişim Zinciri		
Kim? (segment)	**Ara değişim - 2**	**Ara değişim - 1**	**Değişim**
A1 - Müşterilerle Teması OLANLAR		Fiziksel erişebilirliğin önemini bilme	Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemini bilme
		Empatinin kurmanın önemini bilme	
		Engelli müşterileri hukuki konularda yönlendirme bilgisine sahip olma (yönlendirme)	Engelli müşterilerin ihtiyaç duyabileceği hukuksal bilgiye sahip olma (ne olduğunu bilme)
	Erişebilir hizmetlerinin yanlış kullanımının yaratacağı olumsuz sonuçların farkında olma	Destek mekanizmalarının nasıl kullanılacağını bilme	Engelli müşterilerin ihtiyaç duyacağı destek mekanizmalarını bilme
	Engelli bireylere karşı hassas davranma	Engelli bireylere karşı bakış açısı değişikliği	Engelli bireylere yaklaşım konusunda farkındalık sahibi olma
	İşaret dili öğrenme isteğinde artış	Engelli müşterilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamanın verdiği mutluluk hissi	Engelli müşterilere yardımcı olmanın verdiği mutluluk hissi
		Sağır bireylerin devrik cümle kurduğunu bilme	Engelli bireylerle nasıl iletişim kurulacağını bilme

	Değişim Zinciri		
Kim? (segment)	**Ara değişim - 2**	**Ara değişim - 1**	**Değişim**
B - Müşterilerle Teması OLMAYAN			Engelli müşterilerin ihtiyaç duyacağı destek mekanizmalarını bilme
			Engelli bireylere "yardım amaçlı" yaklaşmamayı öğrenme
		Engelli çalışma arkadaşlarıyla iletişimi olumlu etkileme	Engelli bireylerle iletişim kurma becerisi kazanma
	Müşterilerle teması olanların yanı sıra genel müdürlük düzeyindeki çalışanların da farkındalık sahibi olması önemli	Banka içerisinde tüm çalışanların farkındalık kazanmasının önemli olduğunu bilme	Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemini bilme
		Engelli bireyler empati kurabilme	Gündelik hayatta karşılarına çıkan engellerin farkına varma
	Bankayla gurur duyma	Çalışanların erişebilir bankacılık hizmetleri konusunda motive olması	Bankanın genel müdürlük seviyesinde engelsiz bankacılık kültürüne sahip çıkılması

	Değişim Zinciri		
Kim? (segment)	**Ara değişim - 2**	**Ara değişim - 1**	**Değişim**
Y - İş Ortakları	Farkındalık ve bilgi artışı	Çevreyi ve yapılan işleri eleştirel gözle değerlendirmek, eksikleri fark etmek	Tam erişilebilir niteliğe sahip ürünler çıkarmaya odaklanma
V - Bankalar Birliği	Kurumsal olarak farkındalığın ve bilginin artması	Engellilere yönelik yeni projelerin yapılması	Engelsiz vatandaşların istihdamının sağlanması
			Bireysel farkındalığın artması
U - Gençler (İdeathon)	Proje sürecinde engellilerle iletişimin artması	Doğru şekilde iletişim kurma yollarını öğrenme isteği	Engellilerle doğru şekilde iletişim kurabiliyor olma

	Değişim Zinciri		
Kim? (segment)	**Ara değişim - 2**	**Ara değişim - 1**	**Değişim**
F - Banka İçindeki Liderler ve Karar Alıcılar	Engellilik kavramıyla alakalı bilgi düzeyinin artması	Hak temelli yaklaşımın benimsenmesi	Çevreye karşı daha duyarlı olma "erişilebilir bir uygulama/mekan/nesne mi?"
	Engellik ve engellilerle iletişim konusunda bilinçlenme	Kullanılan dilin pozitif yönde değişmesi	Çevreye bu bilgi ve farkındalığı aktarma
	Engellilik konusunda farkındalığın artması	Engellilik kavramına bakış açısının değişmesi	
	Engellilikle alakalı kavramlar hakkında bilgi düzeyinin artması		
	Kar odaklı yaklaşımdan uzaklaşma	Engelsiz bankacılıkla alakalı faaliyetleri önceliklendirme	Bankaların engelsiz bankacılıkla ilgili iletişim faaliyetlerinde artış
		Diğer bankaların ve finans kurumlarının da bu alandaki faaliyetlerinin artması	

	Değişim Zinciri		
Kim? (segment)	**Ara değişim - 2**	**Ara değişim - 1**	**Değişim**
C - Çalışma Grubu	Bankayla gurur duyma	Engelsiz bankacılıkla ilgili çalışma motivasyonu	Toplumsal fayda yaratma
	Doğru dil kullanımına özen gösterme	Önyargıların farkına varma -- Özeleştiri yapabilme (kendisine)	Hak temelli yaklaşım konusunda farkındalık kazanma
	Doğru bilinen yanlışları fark etme	Gündelik hayat pratiklerine eleştirel bakabilme farkındalığı	
	Kurumlarla işbirliği geliştirebilme	Danışılan kurum olmaya başlama	
	Engelli bireylere "yardım amaçlı" yaklaşmamayı öğrenme		
		Bankada engelli bireylerin çalışabilmesine inanma	Engelli istihdamına ilişkin farkındalık kazanma
			Bankanın genel müdürlük seviyesinde engelsiz bankacılık kültürüne sahip çıkılması

	Değişim Zinciri		
Kim? (segment)	**Ara değişim - 2**	**Ara değişim - 1**	**Değişim**
D - Engelli Çalışanlar	Engelli olduğu için ayrımcılık hissetmemesi	Banka kültüründe engelli çalışanlara ayrımcılık yapılmayacağının benimsenmesi	Banka kültüründe hak temelli yaklaşımın kabul edilmesi
	Kurumun engelli çalışanların ihtiyaçlarını/iyilik hallerini daha sık sorması	Kurumun engelli çalışanlarla diyalogunun artması	
	Bankacılığın sadece parayla ilgili bir şey olmadığını düşünme		Engelli çalışanların kendini güvende hissetmesi
	Çalışma arkadaşlarının engelli müşterilere yaklaşım konusunda farkındalık	Çalışma arkadaşlarının engelli müşterilere yaklaşım konusunda davranış değişikliği	
		Bankasındaki destek hizmetlerini öğrenme, bilme	Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemini bilme

	Değişim Zinciri		
Kim? (segment)	**Ara değişim - 2**	**Ara değişim - 1**	**Değişim**
T - A&B İletişim		Yakın çevrelerindeki engellilerin erişilebilirliğini arttırma	Engellilerle ilgili bilgi ve farkındalık artışı
	Günlük hayatta engellilerin karşılaşabileceği engelleri fark etme	Hak temelli bakış açısını gündelik yaşamda uygulama	Hak temelli bakış açısına sahip olma
			Yakın çevrelerinin hak temelli dile / hak temelli yaklaşıma sahip olmaları
E - Danışma Kurulu	Banka içinde/dışında dönüşüm yaşanmasına aracı olmanın verdiği mutluluk hissi		
			Bankacılık sektöründe engellilerin yaşadığı zorlukları bilme
	Eğitime katılanlarda zihniyet dönüşümü	Banka çalışanlarında dilde, uygulamada yaşanan dönüşümü fark etme	Banka çalışanlarında hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi

	Değişim Zinciri		
Kim? (segment)	**Ara değişim - 2**	**Ara değişim - 1**	**Değişim**
Eğitime Katılanlar		Farklı engel türlerine yönelik bilgi artışı	Bilgi ve farkındalık düzeyinde artış
		Engellilere duygusal davranmamayı öğrenme	Engellilere yönelik davranışların pozitif yönde değişmesi
		Doğru iletişime kurabilme	Doğru iletişimin ne olduğunu bilme

	Değişim Zinciri		
Kim? (segment)	**Ara değişim - 2**	**Ara değişim - 1**	**Değişim**
Müşteriler	Mobil bankacılığı kullanma	Bankaya gitmeden pek çok işlemi gerçekleştirebilme	Finansal okur-yazarlığın artması
	Fiziksel olarak erişilebilir şubelerin olması	Engelli müşterilerin işlemlerini kolaylıkla halledebilmesi	Bankacılık sektöründe engellilerin yaşadığı/yaşayabileceği sorunları bilme
			Banka müşterisi olarak kendini değerli hissetme
		Bankacılık sektöründe erişilebilirlik hizmetlerinin öneminin farkında	Erişilebilirliğin insan hakkı olduğunu bilme

Değişim zinciri dikkate alınarak müşterilerde yaşanan ve değerlendirmeye alınan 6 ana değişim aşağıdaki gibidir:

- Bankacılık sektöründe erişilebilirlik hizmetlerinin öneminin farkında olma
- Finansal okur-yazarlığın artması
- Banka müşterisi olarak kendini değerli hissetme
- Bankacılık sektöründe engellilerin yaşadığı/yaşayabileceği sorunları bilme
- Erişilebilirliğin insan hakkı olduğunu bilme
- Bankacılık işlemleri yaparken stres seviyesi

Sosyal etki ve değer analizinde önemli olan değişim zincirinin sonundaki değişime odaklanmaktır, ancak zincirde daha önce yer alan değişimler de değerlendirilebilir. Böylece paydaşlar tarafından iyi tanımlanmış değişimleri değerlendirmeye almak analiz yapan kişiye, paydaşın yaşadığı değişimler noktasında veri sağlayacaktır. Dolayısıyla etki ölçümü yaparken iyi tanımlanmış ve paydaşlar için anlamlı olan değişimleri ölçmek gerekmektedir.

Önemli olan değişimlere değer vermek, paydaşların faaliyetler sonucunda deneyimlediği farklı değişimlerin göreceli değerinin tanımlanmasıyla ilgilidir. Bu nedenle, değişime paydaşların bakış açısından değer verebilmek için paydaşları analizin tüm sürecine dahil etmek kritik öneme sahiptir.

KUSIF yaptığı sosyal etki araştırmasında Alternatif Bank'ın tüm paydaşlarını analizin her sürecine dahil etmiş ve paydaşların değer verdiği, önceliklendirdiği değişimleri dikkate almıştır. Bu yaklaşım, paydaşlar için yaratılan değeri anlamak ve daha fazla değer yaratmak için karar almayı içermektedir. Bu noktada banka çalışanlarında aşağıdaki kırmızı kutuda yer alan değişim zincirinin sonunda yer alan değişimler değerlendirmeye alınmıştır:

Değişim Zinciri: Alternatif Bank Çalışanlar (Genel)				
	Ara Değişim 3	**Ara Değişim 2**	**Ara Değişim 1**	**Değişim**
	Genel müdürlük düzeyindeki çalışanların da farkındalık sahibi olmasının önemli olduğunu bilme	Müşterilerle teması olanların farkındalık sahibi olmasının önemli olduğunu bilme	Banka içerisinde tüm çalışanların farkındalık kazanmasının önemli olduğunu bilme	Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemini bilme
Engelli müşterilere yardımcı olmanın verdiği mutluluk hissi	Kurumun engelli çalışanların ihtiyaçlarını/iyilik hallerini daha sık sorması	Erişebilir hizmetlerinin yanlış kullanımının yaratacağı olumsuz sonuçların farkında olma	Destek mekanizmalarının nasıl kullanılacağını bilme	Engelli müşterilerin ihtiyaç duyacağı destek mekanizmalarını bilme
		Engelli bireylere karşı bakış açısı değişikliği	Engelli bireylere yaklaşım konusunda farkındalık sahibi olma	Gündelik hayat pratiklerine eleştirel bakabilme farkındalığı
	Doğru dil kullanımına özen gösterme	Doğru bilinen yanlışları fark etme	Engelli bireylere "yardım amaçlı" yaklaşmamayı öğrenme	Engelli bireylerle nasıl iletişim kurulacağını bilme
		Bankayla gurur duyma	Çalışanların erişebilir bankacılık hizmetleri konusunda motive olması	Bankanın genel müdürlük seviyesinde engelsiz bankacılık kültürüne sahip çıkılması
		Kurumun engelli çalışanlarla diyalogunun artması	Engelli olduğu için ayrımcılık hissetmemesi	Engelli çalışanların kendini güvende hissetmesi
	Önyargıların farkına varma -- Özeleştiri yapabilme (kendisine)		Hak temelli yaklaşım konusunda farkındalık kazanma	Banka çalışanlarında hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi

Değişim zinciri dikkate alınarak banka çalışanlarında yaşanan ve değerlendirmeye alınan 7 ana değişim ve 1 ara değişim aşağıdaki gibidir:

- Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemini bilme
- Engelli müşterilerin ihtiyaç duyacağı destek mekanizmalarını bilme
- Engellilikle ilgili gündelik hayat pratiklerine eleştirel bakabilme farkındalığı kazanma
- Banka çalışanlarında hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi
- Alternatif Bank'ın erişebilir bankacılık hizmetleri karşısında bankada çalışmaya motive olma
- Bankada çalışırken kendini güvende hissetme
- Alternatif Bank'ta engelsiz bankacılık kültürünün genel müdürlük seviyesinde sahiplenildiğini bilme
- Engelli müşterilerle doğru iletişim kurabilm

Sosyal Etki Araştırmasında Önemlilik Analizi (Materiality)

Bir faaliyetin yarattığı değeri hesaba katmak için o faaliyeti etkileyen veya faaliyetten etkilenen paydaşa, paydaşın yaşadığı değişime, bu değişimlerin boyutuna ve değişimleri deneyimleyen paydaş grupların ortak özelliklerine bakılır. Sosyal etki ve sosyal değer analizinde faaliyetlerin sonucunda paydaşlarda yaşanan değişimlerin önemlilik (materiality) değerlendirmesi yapılmaktadır. Önemlilik analizinde belirlenecek değişimi değerlendirme sürecine dahil etme ya da kapsam dışı bırakma kararı verirken üç konu dikkate alınır:

- Öncelikli (material) paydaşların belirlenmesi
- Sürecin en başında toplanan nitel verilerle belirlenen değişimlerin uygunluğu (relevance)
- Nicel verilere dayanarak değişimlerin anlamlılığı (significance)

Öncelikli paydaşların belirlenmesi

Nitel veri toplama sürecine dahil edilen 6 paydaştan *(banka çalışanları, müşteriler, Danışma Kurulu üyeleri, işbirliği geliştirilen ortaklar, gençler ve hizmet alınan işaret dili uzmanları)* 2 paydaş grubun *(banka çalışanları ve müşteriler)* engelsiz bankacılık faaliyetlerine katılmalarına ilişkin yaşadıkları değişimler anlamlı ve önemli olarak değerlendirilmiştir. Bu paydaşlar, yaşadıkları değişimlerin boyutunu ve anlamlı olup olmadığını değerlendirmek için nicel veri toplama sürecine dahil edilmişlerdir. Ayrıca bu paydaşları segmente ederek farklı alt gruplarda hangi değişimleri ne boyutta yaşadıklarına ilişkin nicel veri toplamak hedeflense de anket katılımcılarında beklenen segmentasyon yakalanamamıştır.

Paydaşlar	Dahil etme yöntemi
Banka çalışanları	Anket
Müşteriler	Anket
Danışma Kurulu üyeleri	Ankete dahil edilmiş, ancak faaliyetlerle bağlantılı öncelikli değişimler tespit edilmemiştir.
İşbirliği geliştirilen ortaklar	Ankete dahil edilmiş, ancak faaliyetlerle bağlantılı öncelikli değişimler tespit edilmemiştir.
Gençler	Faaliyetlerle bağlantılı öncelikli değişimler tespit edilmemiştir.
Hizmet alınan işaret dili uzmanları	Faaliyetlerle bağlantılı öncelikli değişimler tespit edilmemiştir.

Değişimlerin uygunluk ve anlamlılık durumlarının değerlendirilmesi

Sosyal etki analizinin en başında paydaşlardan odak grup görüşmeleri aracılığıyla nitel verilerin toplanması sırasında ifade edilen değişimlerin "uygunluk" değerlendirmesi yapılmıştır. Değişimlerin uygunluğu, aşağıdaki 5 kritere göre değerlendirilmektedir:

- Paydaşın değişimi kendisi için önemli olarak algılaması
- Değişimi yöneten ve değeri ortaya koyan diğer kuruluşlar
- Kurum politikasının değişimi içermesi

- Sosyal normlar
- Bu değişimlerin rapora dahil edilmemesinin kurum için mali sonuçlarının olması

Engelsiz bankacılık kapsamında yürütülen faaliyetlerin yarattığı ve nitel veri toplama aşamasında paydaşlar tarafından dile getirilen değişimlerin değerlendirilmesinde yukarıdaki kriterler dikkate alınmıştır. Analizin nitel aşamasında tüm paydaş gruplar için haritalanan değişim zincirleri, önemlilik ve uygunluk açısından değerlendirilmiş ve nitel veri toplama sürecine dahil edilmiştir.

Nitel analiz sonucunda haritalanan değişim zincirleri çok detaylı ve uzun olduğundan bu zincirlerin bazıları değişim, ara değişim 1 ve ara değişim 2 seviyelerinde haritalandırılmış, nicel veri toplama sürecine dahil edilmiştir. Örneğin; banka çalışanları için oluşturulan değişim zincirinde, ara değişim 2 (çalışmaya motive olma) nicel veri toplama sürecine dahil edilirken diğer ara değişimler (2 ve 3) dahil edilmemiştir. Banka çalışanları arasında anlamlı değişim yaşayan paydaş alt grubun yönetim düzeyindeki çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle genel müdürlük düzeyinde çalışan banka içindeki liderlerde, ofisi genel müdürlük binasında bulunan, müşterilerle doğrudan teması olmayan ve engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olan (kimi zaman faaliyetleri yürüten) banka çalışanlarında anlamlı değişim yaşandığı görülmüştür. Bankanın şube çalışanlarında ise engelsiz bankacılık faaliyetlerden daha az haberdar olmaları nedeniyle anlamlı değişim yaşanmadığı analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.

> *"Farkındalık anlamında kesinlikle algım arttı. Onu söyleyebilirim. Engelli konusuna ilişkin hem bizim de üst yönetim olarak katıldığımız eğitimler oldu. Daha önce algımız kapalıydı. O sorunu görmüyorduk veya o kavramı duymuyorduk. Açıkçası burada bir algı artışı var." (Katılımcı X)*
>
> *"Engelsiz bankacılığı Alternatif Bank'ta aslında daha büyük bir kavramın alt kümesi olduğu ve o büyük kavramın da hak temelli yaklaşım olduğunu anladığımda bu bana kendi kişisel farkındalığımla ilgili çok farklı bir şey getirdi. Açıkçası o kadar farkındalığım yoktu bu konuda." (Katılımcı Y)*
>
> *"Bakış açısından, dilde, perspektifte, kültürde pek çok yanlış olan, daha doğrusu yanlış demeyelim ama kapsayıcılık olmayan, ayrımcı olan pek çok şeyin hayatımıza girmiş olduğunu fark etmemi sağladı." (Katılımcı Z)*

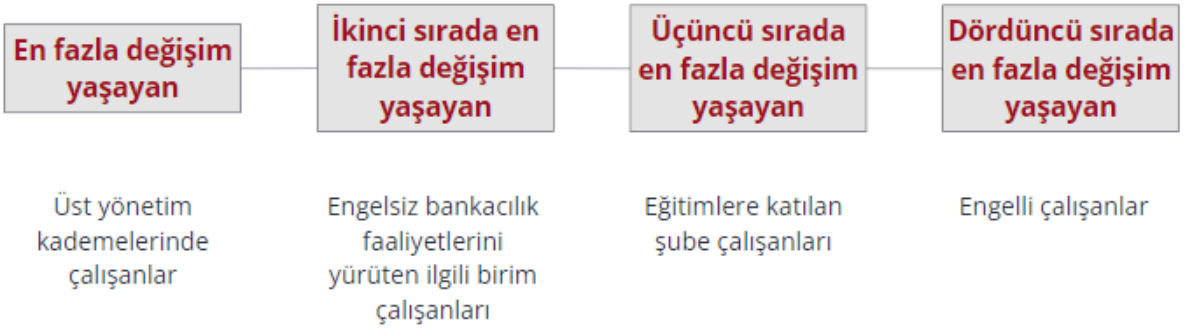
Ana değişimlere ilişkin veriler, değişim zincirlerini iyileştirmek ve paydaşların yaşadığı değişimlerin önemli ve anlamlı olduğunu test etmek amacıyla analizin nicel aşamasında toplanmıştır. Alternatif Bank ekibi ile oluşturulan değişim teorisi, odak grup görüşmelerine katılan katılımcıların ifade ettiği değişimleri genel olarak kapsamaktadır. Ancak katılımcıların ayrıca ifade ettiği ve değişim teorisinde yer almayan değişimler esas olarak analiz kapsamına dahil edilmiştir.

Paydaşların Yaşadığı Değişimlerin Boyutu, Miktarı, Atıf ve Süresi

Paydaşlar tarafından yaşanan önemli ve uygun değişimlere ilişkin nicel veriler çevrimiçi anket olarak Kasım-Aralık 2023 tarihleri arasında Koç Üniversitesi'nin Qualtrics aracı kullanılarak toplanmıştır. Her bir paydaş için ayrı anket geliştirilmiştir.

Paydaş grup 1: Banka çalışanlarında Değişim Boyutu ve Miktarı

Yapılan nitel analizin bulguları engelsiz bankacılık faaliyetleriyle en fazla ve en önemli değişim yaşayan ana paydaş grubun banka çalışanları olduğunu göstermiştir. Dahası nitel analiz verilerine göre banka çalışanları arasında segmentasyona gidildiğinde en fazla değişimi banka liderleri veya üst yönetim kademesinde çalışan kişilerin, ardından sırayla engelsiz bankacılık faaliyetlerini koordine eden ilgili birim çalışanlarının, eğitimlere katılan şube çalışanlarının ve engelli çalışanların olduğu görülmüştür.

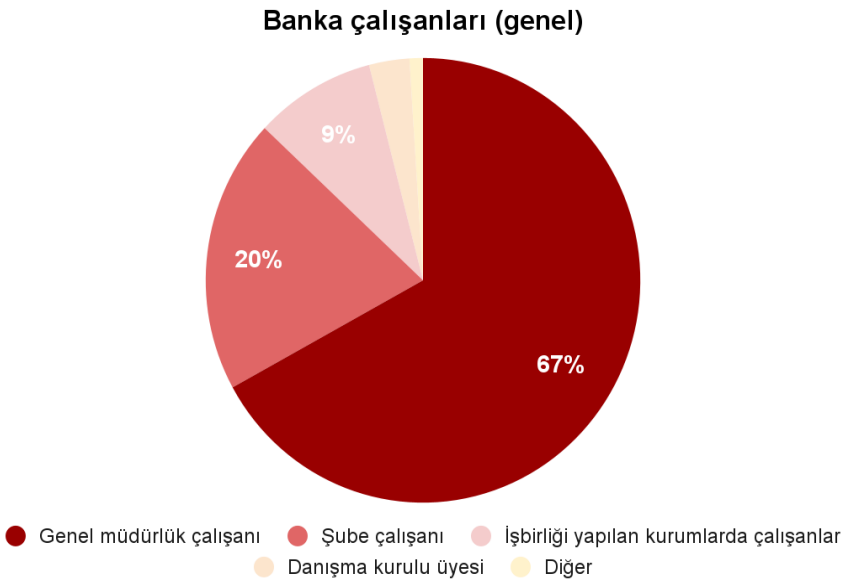


Nitel veri toplama sürecinde Alternatif Bank çalışanlarından odak grup görüşmelerine davet edilenler farklı özelliklere göre kategorilendirilmiştir. Böylelikle, bu özelliklerin etki analizi için önemli olup olmadığı test edilmiştir. Banka çalışanlarına aşağıdaki şekilde kategorilendirme yapılmıştır:

- Müşterilerle doğrudan teması olanlar (şube çalışanları)
- Müşterilerle doğrudan teması olmayanlar
- Sosyal etki çalışma grubu
- Bankadaki engelli çalışanlar
- Banka içindeki liderler, karar alıcılar

Paydaş grubu (Banka çalışanları)	Tamamlanmış anket sayısı	Örneklem	Örneklem büyüklüğü riski
Genel müdürlük çalışanı	69	46 (%67)	Örneklem büyüklüğü, bu grubun yaşadığı değişimler ile ilgili yeterli temsiliyeti sağlamaktadır.
Şube çalışanları		14 (%20)	Örneklem büyüklüğü, bu grubun yaşadığı değişimler ile ilgili kısmen temsiliyet sağlamaktadır.

Nitel veriler analiz edildiğinde bu özellikler bağlamında net farklılıklar izlenmiştir. Bu nedenle, nicel veri toplama aşamasında bu özelliklere göre bilgiler toplanmasına karar verilmiş, ancak örneklemin küçüklüğü nedeniyle nicel verilerde anlamlı bir fark görülmemiştir. Nicel veriler ilk olarak SPSS programında farklı korelasyonlara göre analiz edilmiştir.



Katılımcıların çalışma gruplarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında %67'sinin genel müdürlük çalışanı olduğunu ve diğer gruplarda ankete katılım oranın epey az olduğu görülmüştür. Katılımcı sayısındaki bu dengesizlik nedeniyle grup karşılaştırmaları yapmak mümkün olmamıştır. Ayrıca engelli çalışanlardan sadece 6 kişi anketi doldurmuştur. O nedenle analizler tüm katılımcıların genelindeki değişim durumunu incelemeye yönelik olacaktır.

Engelsiz bankacılık faaliyetlerinin paydaşlar üzerindeki etkisini anlamak için Pearson korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleme ve anlama fırsatı sağlayan bu yöntemle iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin olumlu veya olumsuz etki düzeyi belirlenmiştir. Bu perspektiften bakıldığında engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmak genel olarak paydaşların yaşadığı değişimlerin tamamını pozitif yönde etkilemiştir. Özellikle ***"hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi"***, ***"çalışmaya motive olma"***, ***"genel müdürlük seviyesinde engelsiz bankacılığın sahiplenilmesi"*** ve ***"engelli müşterilerle doğru iletişim kurabilme"*** değişimleri ile değişim miktarı arasında anlamlı düzeyde pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu değişimlerin detayları aşağıdaki korelasyon matrisi tablosunda paylaşılmıştır:

Korelasyon Matrisi

Değişim	En yakın değişim	İkinci yakın değişim	Üçüncü yakın değişim
Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemini bilme	Engelli müşterilerin ihtiyaç duyacağı destek mekanizmalarını bilme	Gündelik hayat pratiklerine eleştirel bakabilme farkındalığı	Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi
Engelli müşterilerin ihtiyaç duyacağı destek mekanizmalarını bilme	Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemini bilme	Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi	Bankada kendini güvende hissetme

Gündelik hayat pratiklerine eleştirel bakabilme farkındalığı	Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemini bilme	Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi	Engelli müşterilerin ihtiyaç duyacağı destek mekanizmalarını bilme
Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi	Alternatif Bank'ta çalışmaya motive olma	Kültürünün genel müdürlük seviyesinde sahiplenildiğini bilme	Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemini bilme
Alternatif Bank'ta çalışmaya motive olma	Bankada kendini güvende hissetme	Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi	Kültürünün genel müdürlük seviyesinde sahiplenildiğini bilme
Bankada kendini güvende hissetme	Alternatif Bank'ta çalışmaya motive olma	Engelli müşterilerin ihtiyaç duyacağı destek mekanizmalarını bilme	Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi
Kültürünün genel müdürlük seviyesinde sahiplenildiğini bilme	Engelli müşterilerle doğru iletişim kurabilme	Alternatif Bank'ta çalışmaya motive olma	Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi
Engelli müşterilerle doğru iletişim kurabilme	Kültürünün genel müdürlük seviyesinde sahiplenildiğini bilme	Alternatif Bank'ta çalışmaya motive olma	Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi

Matristen de görüleceği üzere paydaşlar tarafından değişimler arasında diğer değişimlerle en fazla kesişen ve ilişkisellik bulunan **"Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi"** değişimi olmuştur. Yapılan odak grup görüşmelerinde de sıklıkla vurgulanan bu değişimle ilgili katılımcı görüşleri aşağıda paylaşılmıştır:

> *"Engelsiz bankacılık benim hayatıma girmeden önce engelli bireylere bakış açım tamamen yardım temelliydi. Ama bu engelsiz bankacılık hayatıma girdiğinden itibaren hak temelli olduğunu fark ettim. Bir engelli birey gördüğümde yardım etmeliyim duygusu oluşurken, şunu öğrendim, o kişi yardım istemediği sürece benim yardım etmemem gerekiyormuş. Ben bunu bilmiyordum. Yani iki sene önce öğrendim bunu. Dediğim gibi yardım temelli yaklaşıyordum ama aslında hak temelli yaklaşmam gerektiğini ve bu şekilde bir farkındalığımın oluştuğunu geçmiş hayatım baktığımda bunun yeni farkına vardım." (Katılımcı B)*

> *"En büyük kazanım bence hepimiz için konulara hak temelli yaklaşmak oldu. Her konuya hak temelli yaklaşmayı bu gözle bakmayı sağladı. Bu engelli olabilir, LGBT olabilir, kadın, çocuk, hayvan, çevre, doğa ne isterse olsun. Hak temelli yaklaşım en büyük kazancımızdı." (Katılımcı A)*

> *"Bana bir farkındalık kazandırdı ve güzel bir çalışma olduğunu düşünüyorum. Kendi adıma daha önce hiç önemsemediğim demeyeyim ama farkında olmadığım bir konuydu. Doğrusunu isterseniz bu çok önemli bir şeymiş, hak temelli bakmak. Bence çok doğru bir eğitim almışız." (Katılımcı S)*

Engelsiz bankacılık faaliyetlerinin banka çalışanları üzerindeki etkisini nicel olarak analiz etmek için değişim zincirinde belirlenen değişimlere ilişkin anket soru formu oluşturulmuştur. Banka çalışanlarının odak grup görüşmeleri sırasında ifade ettikleri verilere göre 8 değişim zinciri ortaya çıkmıştır ve ankette bu değişim zincirlerine bağlı değişimleri anlamaya yönelik sorular sorulmuştur.

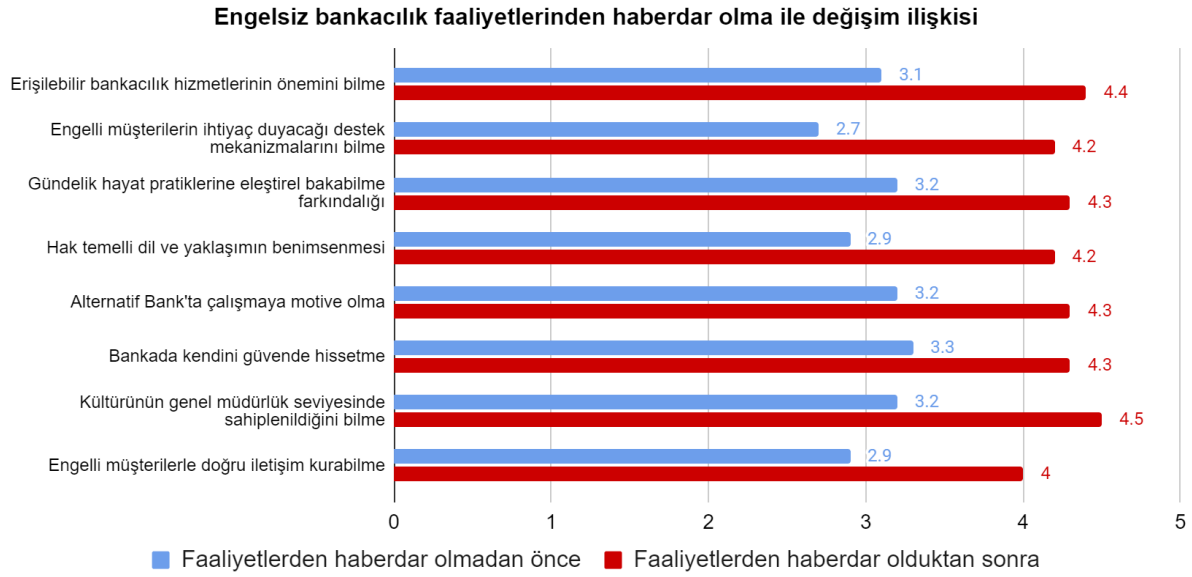
Ankette banka çalışanlarının, engelsiz bankacılık faaliyetlerinden "haberdar olmadan önceki ve haberdar olduktan sonraki" durumlarına ilişkin her bir değişim ifadesini 5'li Likert ölçeğinde değerlendirmeleri beklenmiştir. Bu ifadelere ek olarak yaşadıkları değişimlerin atıf, katkı, süresi ve göreceli önemleri de

sorulmuştur. Kişisel verilerin korunmasına ilişkin sınırlamalar nedeniyle anketler Alternatif Bank ekibi tarafından yaygınlaştırılmıştır. Anket formları Koç Üniversitesi'nin kullandığı araç üzerinden (Qualtrics) hazırlanmış ve analiz edilmiştir.

Çalışanların tüm değişim kategorilerine ilişkin değerlendirmeleri engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olduktan sonra, haberdar olmadan öncesine kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olmuştur. Banka çalışanlarındaki değişim miktarı 5 tam puan üzerinden analiz edilmiştir. Ayrıca, standart sapma ve standart hata ortalaması değerlerine de bakarak, engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olduktan sonraki değişim ortalamalarındaki artışın faaliyetlerden haberdar olmadan önceki duruma göre daha güvenilir olduğu söylenebilir. Standart sapmanın ve standart hata ortalamasının düşmesi, yanıtların daha homojen olduğunu ve sonuçların daha tutarlı olduğuna işaret eder.

Banka çalışanlarında yaşanan değişimlere bakıldığında **"Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemli olduğunu biliyorum"** ifadesine verilen yanıtların ortalaması faaliyetlerden haberdar olmadan önce 3,1 iken haberdar olduktan sonra 4,4'e yükselmiştir. Bu, banka çalışanlarının faaliyetler sonucunda erişilebilir bankacılığın önemini daha olumlu bir şekilde algıladıklarını göstermektedir. Benzer şekilde **"Erişilebilir bankacılık hizmetlerinde destek mekanizmalarını biliyorum"** ifadesine verilen yanıtların ortalaması faaliyetlerden haberdar olmadan önce 2,7 iken haberdar olduktan sonra 4,2'ye yükselmiştir.

> *"Görme engelli kişilerle ilgili çevremde yaşadığım birebir süreçler oldu. Bizler bir kurum çalışanıyız ama bu kişilerin ihtiyaçlarını hayal etme noktasına erişemiyoruz. O kadar basit şeylerde aslında o kişiler için erişim sağlayamıyoruz ki ve biz bunun maalesef farkında bile değiliz. Bunları anlamak için görmek ve yaşamakla başlıyor bu süreç." (Katılımcı D)*



"Banka çalışanlarının engellilikle ilgili gündelik hayat pratiklerine eleştirel bakabilme farkındalığı" ifadesinde belirgin bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Faaliyetlerden haberdar olmadan önce 3.2 olan oran katılımcıların faaliyetlerden haberdar olmasıyla 4.3'e yükselmiştir.

> *"Sokağa çıktığında etrafa bakıyorsun. Kaldırımlara böyle bir gözle bakıyorsun. Büyük bir binaya girerken etrafıma bakıyorum. Buraya insanlar nasıl girecek, çıkacak diye herhangi bir ortamda bir engelli, görme engelli gördüğüm zaman etrafındaki insanların ona tepkisine bakıyorum. Onun hareketlerine bakıyorum. Ne yapıyor? Nerede kısıtlanıyor? Bir böyle bir vücut dili ne söylüyor. Bu hale geldik." (Katılımcı F)*

"Engellilerin özellikle bu ticaret hayatındaki fırsat eşitliğini sağlamak için mesela esnaf var merdivenle çıkılıyor, bir basamak koyulmamış ya da yol görme engelli olabilecek bir bireyi yönlendirilecek şekilde tasarlamamış. Bu konuda aslında bütün ticari işletmeler gibi bankaların da ehemmiyet göstermesi lazım. Gündelik karşılaştığımız her yerin görme engellileri, fiziksel engellileri düşünecek şekilde kurgulaması lazım." (Katılımcı G)

Öte yandan **"Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi"** değişimi banka çalışanlarında en çok değişim artışının yaşandığını gösteren değişimdir. Engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmadan önce banka çalışanlarında hak temelli yaklaşımı benimsediğini ifade edenlerin oranı 2.9 iken bu oran faaliyetlerden haberdar olduktan sonra 4.2'ye çıkmıştır.

Ankette, Alternatif Bank'ın engelli bireylere verdiği önem ve çalışma şartlarına göre **"banka çalışanlarının çalışma motivasyonu"** ve **"kendini güvende hissetme"** değişimlerini ölçen ifadeler sorulmuştur. Faaliyetlerden haberdar olmadan önce katılımcıların çalışma motivasyonu 3.2 iken banka çalışanlarının faaliyetlerden haberdar olmasıyla birlikte bu oran 4.3'e yükselmiştir. Aynı şekilde bankada kendini güvende hisseden çalışanların oranı faaliyetlerden haberdar olmaları ile birlikte artmış ve 5 ortalama puan üzerinden 4.3 olarak belirlenmiştir. Nicel analizde engelli katılımcılardan anlamlı bir veri toplanamazken nitel analizde kendini güvende hissettiğini belirten banka çalışanlarının çoğunun engelli çalışanlar olduğunu söylemek mümkündür.

"Hem ben hem de kurumdaki arkadaşlarım bankanın bu konuya verdiği ehemmiyet ve bu konudaki liderliğini önemli buluyoruz. Sektörde bir sürü banka var. Büyük büyük bankalar var ama bu konunun farkında olan, inisiyatif başlatan yok. Bizim bankamızla bu anlamda gurur duyuyorum, iyi ki çalışıyorum diyorum." (Katılımcı H)

"Alternatif Bank'la yollarım kesişmeden önce burada çalışma isteğimde en çok motive eden konu beni bankanın engelsiz bankacılık yaklaşımıydı. Hepimiz bazı işler yapıyoruz, günlük işlerimiz oluyor ama insanı motive edecek bazı şeyler olmalı diye düşünüyorum. Mesela burayı tercih etmemdeki en büyük nedenlerinden bir tanesi de bankanın bu alandaki yaklaşım ve faaliyetleriydi. Gerçekten yapmış olmak için yapmadığını işin içine girdiğimde daha net gördüm." (Katılımcı B)

"Bu çalışmalar dediğim gibi en azından bir engelli çalışan olarak daha güvende hissettiriyor iş yerinde. Bu konunun sahiplenmesi daha çok güven duygusu verdi bana. En azından engelliler için de bir şeyler yapılıyor. Daha önce pek fazla dillendirilmiyordu. Engelli birey için de bir şeyler yapılıyor anlamında diyorum. O yüzden daha önceden kurumda böyle şeyler konuşulmuyordu, anlatılmıyordu. Böyle bir proje olduğu söylenmiyordu. Arkadaşın dediği gibi engelli bireylere daha çok güven verdi." (Katılımcı N)

Engelsiz bankacılık faaliyetlerinin genel müdürlük seviyesinde sahiplenilmesi ve banka çalışanlarının bunu bilmesi, çalışanlarda pozitif bir değişim yaratmıştır. **"Kültürün genel müdürlük seviyesinde sahiplenildiğini bilme"** ifadesine katılım 2.9'dan 4.5 puan yükselmiştir. Son olarak, banka çalışanlarının **"engelli müşterilerle doğru iletişim kurabilme"** becerisine ilişkin değişim ifadesi sorulmuş, faaliyetlerden haberdar olmadan önce doğru iletişim kurabildiğini düşünenlerin oranı 2.9 iken, bu oran faaliyetlerden haberdar olduktan sonra yükselmiş, 4 puan olarak hesaplanmıştır.

"Hem banka kurumsal olarak hem de üst yönetimimiz CEO'muz liderliğinde oldukça önem verildiğini biliyorum. Sahiplenildiğini bilmek çok kıymetli. Bu konuya gerek bankanın kurumsal paylaşımları, sosyal medya paylaşımlarından hem de iç yazışmalardaki duyurulardan haberdar oluyorum. Bunun yanı sıra şubelerde özellikle veya ATM'lerde engelsiz bankacılık adı altında yapılan geliştirmeleri biliyorum." (Katılımcı H)

"Engelli çalışan arkadaşlarımız var. Onlarla olan yaklaşımımızı ve iletişimimizi olumlu yönde etkiledi çünkü onlara 'Dur senin yerine ben yapayım. İşte dur buna da ben bakarım. Bunu ben hallederim' demek yerine onun bize böyle bir taleple gelmesini bekledik." (Katılımcı C)

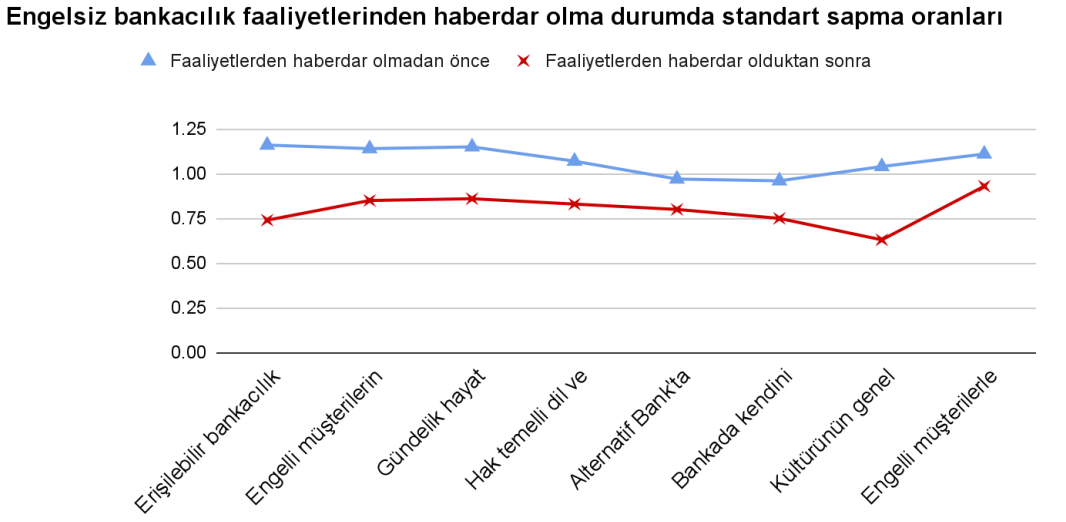
"Sadece müşteriyle iletişimi olan ekiplerin değil genel müdürlükte de yeni bir ürün ya da süreç geliştirecek ekiplerin de bu farkındalığa sahip olması, projenin sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır. Bu projede başarılı gelişmeler yaşandığını düşünüyorum." (Katılımcı L)

Doğru iletişim kurabilme sadece banka çalışanları ve müşteriler arasında olmamış, Bankanın etki ettiği ve işbirliği geliştirdiği çeşitli paydaş gruplarda da doğru dili kullanma konusunda değişim yaşandığı görülmüştür.

"Türkiye Bankalar Birliği ile iletişim sürerken, onlar da kullandıkları dile dikkat etmeye başladılar. Çok fazla kendi içlerinde farklı alanlarda eğitimler düzenliyor onlar da üyelerine. Aynı şekilde engelsizlik üzerinden yaptıkları herhangi bir çalışmada da örneğin bu bir slogan olabilir veya bir görsel olabilir, muhakkak bize iletirler ve bir göz atmamızı isterler. Bizi yönlendirin diye sık sık kapımızı çalmaya başladılar ki bu son derece değerli bir sonuç olduğunu düşünüyorum kendi açımdan." (Katılımcı A)

Bu sonuçlar, banka çalışanlarının erişilebilir bankacılığın önemini anlama ve takdir etme konusunda bilinçlendirme faaliyetlerinin etkili olduğunu göstermektedir. Bu tür faaliyetlerin devam ettirilmesi veya benzer projelerin uygulanması, çalışanların bu konudaki bilgi ve farkındalığını artırmaya ve erişilebilir bankacılık hizmetlerinin yaygınlaşmasına katkı sağlayabilir.

Son olarak standart sapmanın büyük olması katılımcıların verdiği cevaplarda farklılıkların çok olduğunun bir göstergesidir. Standart sapma küçüldükçe katılımcıların yaşanılan değişimlerden aynı anlam çıkardıkları ve cevaplarda ortaklaştıkları gözlemlenir. Aşağıdaki grafikte standart sapmanın tüm değişimlerde azaldığı görülmüştür:



Göreceli Önem

Paydaşların hayatlarında faaliyetlere bağlı olarak birden fazla değişim yaşanabilir, bu durumda yani paydaşların farklı değişimler deneyimlemesi halinde, onlara bu değişimlerin birbirlerine kıyasla ne kadar önemli olduğunu sormak gerekir. Aksi halde farklı değişimlerin aynı ölçüde önemli olduğu varsayılır ve hangi değişimin daha çok değer yarattığı bilinmez. Dolayısıyla etki analizi yaparken değişimleri deneyimleyen kişilere yani paydaşlara hangi değişimlerin onlar için daha önemli olduğunu mutlaka sormak gerekir.

Değişimlerin göreceli önemini tespit etmek için birkaç yol vardır. Bu analizde, ayrıştırıcı ağırlıklandırma yöntemini kullanarak Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetlerinin paydaşlarda yarattığı etkiyi anlamak için banka çalışanlarına değişim zincirinde belirlenen değişimlerden ne kadar değişim yaşadığını düşünerek bu değişimlerin onlar için ne kadar önemli olduğunu değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılardan 1 ile 10 arasında (1 hiç önemli değil, 10 en önemli değişim) ölçeklendirme yapmaları beklenmiştir. Banka çalışanlarının gözünden değişimlerin önem derecesi aşağıdaki gibidir:

Değişim (Banka Çalışanlarında)	Katılımcı sayısı	Göreceli önemi (ortalama)
Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemini bilme	65	9.1
Engelli müşterilerin ihtiyaç duyacağı destek mekanizmalarını bilme	65	9.1
Gündelik hayat pratiklerine eleştirel bakabilme farkındalığı	65	8.9
Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi	65	9.1
Alternatif Bank'ta çalışmaya motive olma	65	8.7
Bankada kendini güvende hissetme	65	8.6
Kültürünün genel müdürlük seviyesinde sahiplenildiğini bilme	65	9.0
Engelli müşterilerle doğru iletişim kurabilme	65	9.1

Analiz sonucunda banka çalışanlarına göre değişimlere atfedilen öneme dair oranlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Başka bir deyişle her bir değişime benzer oranda önem atfedilmiştir. Ancak 4 değişime atfedilen göreceli önemin (9.1 olanlar) diğer konulara kıyasla "anlamlı düzeyde" daha yüksektir. Banka çalışanları için en az değerli olan değişim 8.6 ortalama puanla *"bankada kendini güvende hissetme"* değişimi olmuştur.

Atıf, Katkı ve Değişimin Süresi

Analiz kapsamında paydaşların yaşadıkları değişimlerin ne ölçüde faaliyetlerden kaynaklandığını anlamak ve gereğinden fazla iddiadan kaçınmak için atıf, katkı ve değişimlerin süresine ilişkin veriler değerlendirilmiştir.

Karşıolgusal ve atıfla ilgili veriler, paydaşların ifadelerine ve öz değerlendirmelerine dayalı olarak hem nitel hem de nicel veri toplama sırasında elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış odak grup ve birebir görüşmelerde karşı olgusal ve atıfla ilgili aşağıdaki sorular paydaşlara yönlendirilmiştir:

Karşıolgusal	Engelsiz bankacılık faaliyetlerine katılmasaydınız ne olurdu? Buna benzer başka faaliyet bulma şansınız var mı?
Katkı/atıf	Katılabileceğiniz benzer çalışma yapanlar var mı? Yaşadığınız değişimlere başka kurum veya kuruluşların katkısı var mı? Varsa, kimin katkısı var?

Çevrimiçi anketler kullanılarak nicel verilerin toplanması sırasında, paydaşlardan karşı olgusal durumu ve değişim zincirlerindeki değişimlerin katkısını değerlendirmeleri istenmiştir. Karşı olgusal ve atıfla ilgili sorular iki aşamalı olarak sorulmuştur; ilk olarak kapalı uçlu bir soru sorulmuş ve alınan cevaba bağlı olarak ölçekteki diğer soru sorulmuştur:

Karşıolgusal	1. Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasaydınız, yukarıdaki bölümde sorduğumuz "hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi" değişimini yine de yaşar mıydınız? • Evet • Hayır
Katkı/atıf	1. Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olduktan sonra yukarıdaki değişimi yaşadıysanız, bu değişimi yaşamanızda Alternatif Bank dışında başka kişilerin/kurumların katkısı oldu mu? • Evet • Hayır 2. Projeye destek veren kurumlar dışında katkı sağladığını düşündüğünüz kişi/kurumları belirterek, onların katkısını % olarak ifade ediniz. Örneğin; "%10 X kurumunun, %5 Y kurumunun katkısı oldu".)

Odak grup görüşmelerinden çıkan sonuçlar, karşıolgusal sorularının nicel analizini destekler niteliktedir. Nicel analiz verileri aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır, öncesinde ise katılımcıların alıntılarına yer verilmiştir:

> *"Bankaya ilk geldiğimde, bir engelsiz bankacılık olduğunu duyuyorum ama şirketlerde genellikle böyle bir proje başlatılır bir hevesle sonra yönetici değiştiği an proje biter. Sonra işin içine girince gördüm ki Alternatif Bank olmasaydı işitme engelliler ya da bizim eğitimde öğrendiğimiz dille sağırlar, bu işlemleri nasıl yapacaktı diye hep bunu düşünüyorum. Gerçekten ne kadar çaresiz bırakılmış insanlar ve biz ne kadar kritik bir noktaya parmak basmışız o yüzden projenin detaylarını öğrenince açıkçası ben biraz gururlanıyorum." (Katılımcı F)*
>
> *"Engelsiz bankacılık olmasaydı bence başka projeler olurdu ama ben hiçbirisinin hak temelli yaklaşımı temel alacağını, savunacağını ve bu konunun kapsayıcılık ve ayrımcılıktan uzaklaşma perspektifiyle yapılacağını düşünmüyorum. Dolayısıyla hak temelli yaklaşım olmazdı." (Katılımcı Z)*
>
> *"Ufak tefek böyle iyileştirmeler belki birileri tarafından konuşulur, sahiplenirdi ama şimdi en azından sektör içerisinde kişiler bu konuyu bilmezdi. Proje sayesinde şimdi daha fazla kişi bu konudan haberdar. Kimler aksiyon alıyor, kimler daha fazla bu konuda iş geliştirir, proje üretir bilemem. Ama bu konu hakkında temel*

bir farkındalık ve bu konunun hak temelli, kapsayıcı ayrımcılık yapmadan ele alınması gerektiğiyle ilgili net bir farkındalık ve bilinç artışı olduğunu söyleyebilirim." (Katılımcı M)

Bazı değişimler bir kişinin hayatı boyunca devam edebilir ve bazıları çok kısa sürebilir. Bu nedenle verileri ne kadar süre boyunca toplayacağınıza karar vermeniz gerekir. Paydaşlar hem nitel hem de nicel araştırma sırasında bir değişimin ne kadar sürmesini istediklerini belirtebilirler. Engelsiz bankacılık faaliyetleri kapsamında yaşanan değişimlerin süresine ilişkin veriler nicel veri toplama sırasında toplanmıştır. Paydaşlara her bir öncelikli değişimin süresine ilişkin sorular sorulmuştur. Alınan yanıtların tamamı katılımcıların yaşadıkları değişimlerin 2 sene boyunca ve daha uzun yıllar devam edeceği yönündedir.

Süre	Yaşadığınız değişimin ne kadar devam edeceğini düşünüyorsunuz? 3-6 ay 1 sene 2 sene ve üstü

Odak grup görüşmelerinden çıkan sonuçlar, değişimin süresiyle ilgili yanıtlarda nicel analizi destekler niteliktedir. Aşağıdaki bu konuyla ilgili aktarım yapan bir katılımcının görüşü paylaşılmıştır:

"Farkındalıklar artarak devam edecek bu çalışmalar yapıldıkça. Tabii ki çalışmaların boyutu da muhakkak artacaktır. Yeni projeler, teknolojik bir ortamdayız sonuçta ve bir sürü yeni şey katılıyor hayatımıza. Bankacılık sistemi için mi yeni yeni bir sürü alan
bir sürü işlem katılabiliyor. Bu çalışmalar devam ettikçe ben sürekli faaliyetlerin engelli vatandaşlar için geliştireceğini, çalışanlar olsun, müşterilerimiz olsun ya da dışarıda karşılaşabileceğimiz herkes olsun etkili olacağını düşünüyorum. Yaşadığımız değişimlerin daha da gelişerek devam edeceğini ve bizim de çalışanlar olarak bu açıdan farkındalık anlamında aldığımız eğitimlerin sürekli devam edeceğini düşünüyorum." (Katılımcı T)

Aşağıdaki tabloda banka çalışanlarının yaşadığı değişimlerin süresi ve atıfla ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bu değişimler bilgi, farkındalık ve beceriye dayalı değişimler olduğu için, kısa süre içerisinde değişiklik göstermez. Ancak bu değişimler kişiye ve dış faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterir.

Değişim	Değişimin süresi (yıl)	Atıf/katkı[8]	Karşıolgusal
Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemli olduğunu biliyorum	2 yıl ve üzeri (%84)	Banka çalışanlarının %70'i yaşadıkları değişimde **Alternatif Bank dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir. %30'u başka kişi ve kurumlara atıfta bulunmuştur.	Katılımcıların %61'i ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemli olduğunu bilme değişimini yaşamayacaklarını düşünmektedir.

[8] Alternatif Bank Danışma Kurulu üyeleri, en çok atıf yapılan kişiler olmuştur, onlar Alternatif Bank içi olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Engelli müşterilerin ihtiyaç duyacağı destek mekanizmalarını bilme	2 yıl ve üzeri (%83)	Katılımcıların %72'si yaşadıkları değişimde **Banka dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	Banka çalışanlarının %59'u ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı bu değişimi yaşamayacaklarını düşünmektedir.
Engellilikle ilgili gündelik hayat pratiklerine eleştirel bakabilme farkındalığı kazanma	2 yıl ve üzeri (%83)	Banka çalışanlarının %75'i yaşadıkları değişimde **Banka dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	Katılımcıların %58'i ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı bu değişimi yaşamayacaklarını düşünmektedir.
Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi	2 yıl ve üzeri (%81)	Katılımcıların %80'i yaşadıkları değişimde **Alternatif Bank dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	Katılımcıların %68'i ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı bu konuda değişimi yaşamayacaklarını düşünmektedir.
Çalışmaya motive olması	2 yıl ve üzeri (%75)	Banka çalışanlarının %81'i yaşadıkları değişimde **Banka dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	Katılımcıların %57'si ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı bu değişimi yaşamayacaklarını düşünmektedir.
Kendini güvende hissetme	2 yıl ve üzeri (%71)	Katılımcıların %83'ü yaşadıkları değişimde **Banka dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	Katılımcıların %59'u ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı bu değişimi yaşamayacaklarını düşünmektedir.
Kültürünün genel müdürlük seviyesinde sahiplenildiğini bilme	2 yıl ve üzeri (%73)	Katılımcıların %84'ü yaşadıkları değişimde **Alternatif Bank dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	Katılımcıların %97'si ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı bu konuda değişimi yaşamayacaklarını düşünmektedir.
Engelli müşterilere doğru iletişim kurabilme	2 yıl ve üzeri (%71)	Banka çalışanlarının %77'si yaşadıkları değişimde **Banka dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	Katılımcıların %65'i ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı bu konuda değişimi yaşamayacaklarını düşünmektedir.

Banka çalışanlarının yaşadıkları değişimlerle ilgili atıf yapılan kişilerin ve kurumların bazıları şu şekildedir: TOHAD, Boğaziçi GETEM, Engelsiz Yaşam Vakfı, Parıltı Derneği, Garanti Bankası, BlindLook ve işaret dili tercümanıdır.

Paydaş grup 2: Müşteriler

Yapılan nitel analizin bulguları engelsiz bankacılık faaliyetleriyle değişim yaşayan ikinci önemli paydaş grubun müşteriler olduğunu göstermiştir. Nitel veri toplama sürecinde müşterilerden odak grup görüşmelerine davet edilenler farklı özelliklere göre kategorilendirilmiştir. Böylelikle, bu özelliklerin etki analizi için önemli olup olmadığı test edilmiştir. Müşterilerde aşağıdaki şekilde kategorilendirme yapılmıştır:

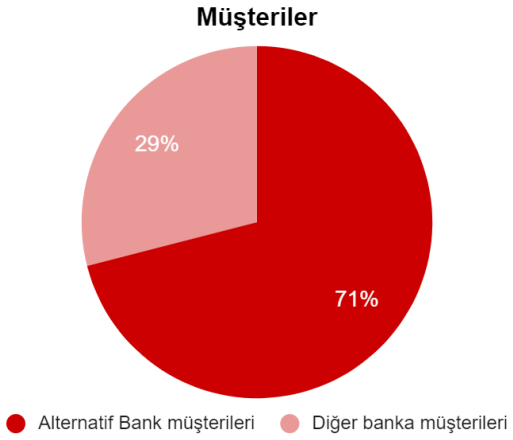
- Bireysel Engelli Müşteriler (Alternatif Bank)
- Engelli Tüzel Müşteriler (Alternatif Bank)
- Engelli Kadın Müşteriler (Tüm banka müşterileri)
- Engelli Erkek Müşteriler (Tüm banka müşterileri)
- Fiziksel Engelli (Karma)
- Görme Engelli (Karma)
- İşitme Engelli (Karma)
- Engelli Olmayan Müşteriler Alternatif Bank (Kadın
- Engelli Olmayan Müşteriler Alternatif Bank (Erkek)
- Genç Engelli Müşteriler (Karma)
- Yaş Almış Müşteriler (Karma)

Paydaş grubu (Müşteriler)	Tamamlanmış anket sayısı	Örneklem	Örneklem büyüklüğü riski
Alternatif Bank müşterileri	38	27 (%71)	Örneklem büyüklüğü, bu grubun yaşadığı değişimler ile ilgili yeterli temsiliyeti sağlamaktadır.
Alternatif Bank müşterisi olmayanlar		11 (%29)	Örneklem büyüklüğü, bu grubun yaşadığı değişimler ile ilgili kısmen temsiliyet sağlamaktadır.

Nitel veriler analiz edildiğinde bu özellikler bağlamında net farklılıklar izlenmiştir. Bu nedenle, nicel veri toplama aşamasında bu özelliklere göre bilgiler toplanmasına karar verilmiş, ancak örneklemin küçüklüğü nedeniyle nicel verilerdeki analizin anlamlı sınırlı olduğunu söylemek gerekir. Örneklem verisinin küçük olması, veri analizi açısından olumsuz sonuçlara yol açabilir.

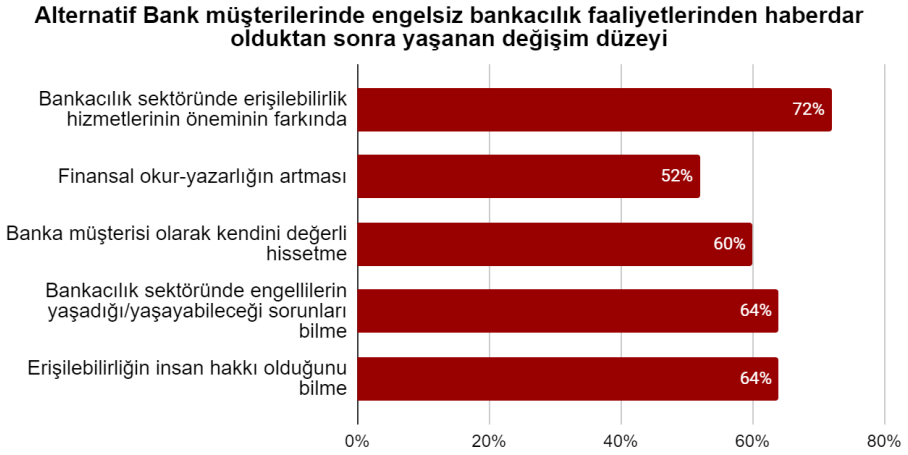
Küçük bir örneklem, genel müşteri grubunu temsil etme ve çeşitliliği yeterince yansıtma konularında eksik kalabilir. Bu durum, elde edilen sonuçların genelleştirilmesine neden olmakla birlikte veri güvenilirliğini sınırlayabilir. Ayrıca, değişim değerlerin etkisi ve sürekliliğini takip etme konusunda da zorlukları beraberinde getirebilir. Bu nedenle, mümkünse, örneklem büyüklüğünün artırılması daha güvenilir sonuçlar elde etmeye yardımcı olabilir. Ancak, bazı durumlarda bu mümkün olmayabilir, bu

durumda ise analiz sonuçları yorumlanırken dikkatli olunmalıdır. Dolayısıyla müşterilerle ilgili yapılan nicel analizde bu hassasiyet göz önünde bulundurulmuştur.



Katılımcıların banka müşterisi olma durumlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında %71'inin Alternatif Bank müşterisi olduğunu ve diğer banka müşteri grubunda ankete katılım oranın epey az olduğu görülür. Ayrıca anketi yanıtlayanlar arasında 6 engelli müşteri bulunmaktadır. Engelli katılımcılardan 1'i sadece Alternatif Bank, 2'si hem Alternatif Bank hem de diğer banka müşterisi, 3'ü ise sadece diğer banka müşterisidir. Rakam oldukça küçük olduğundan analize ayrıştırıcı bir özellik olarak eklenmemiş ve genel müşteriler kategorisi içinde ele alınmıştır.

Alternatif Bank müşterilerinin tüm değişim kategorilerine ilişkin değerlendirmeleri engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olduktan sonra artış yaşandığı yönündedir. Banka çalışanlarındaki değişim miktarı 5 tam puan üzerinden analiz edilmiştir. Analizde banka müşterilerinde yaşanan pozitif değişimlerin yanı sıra banka müşterilerinin 1 adet negatif değişim yaşadığı gözlemlenmiştir. **"Bankacılık işlemleri yaparken stres seviyesi"** düzeyini ölçen ifadeye verilen yanıtlara bakıldığında Alternatif Bank müşterilerinin %44'ü stres seviyesinin azaldığını, ancak %36'sının da stres seviyesinde artış yaşadığını belirtmiştir. Bu durum, müşterilerin erişebilirlik hizmetlerini bilmesi ve karşısına çıkan çeşitli uygulamalar karşısında teknik olarak kendilerini rahat hissetmesiyle ilgili olabilir. Odak grup görüşmelerinde bu konuyla ilgili görüşler sıkça paylaşılmıştır.



Alternatif Bank müşterilerinde engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olduktan sonra **"Bankacılık sektöründe erişilebilirlik hizmetlerinin öneminin farkında olma"** değişimi seviyesinde %72 oranında artış yaşanmıştır. Ardından en çok artışın yaşandığı değişimlerde %64'lük seviye artışıyla **"Bankacılık sektöründe engellilerin yaşadığı sorunları bilme"** ve **"Erişilebilirliğin insan hakkı olduğunu bilme"** değişimleri olmuştur.

> *"Engellilik konusunda şöyle düşünüyorum, bence bilinç en başta önemli olan şey. Fiziki yapılarda farklı şeyler yapılmalı, zaten zorunluluk da var. Devletin zorunlu tuttuğu bir sürü şey var ve bunların atlandığını düşünüyorum ama Alternatif Bank'ın engelliler konusunda farkındalık yarattığını düşünüyorum. Şubelerde dikkat ediliyor örneğin engellilerin kullanımına uygun alanlar yapılıyor." (Katılımcı M)*

> *"Şubelerde dikkatimi çekiyor, engellilere özel yollardan bankaların daha onların ulaşabileceği yerden ve görme engellilere sesli olarak destek olabilecek uygulamalar yapılıyor. Güvenlik yerinde her an destek olabilecek görevlilerin bulunması, asansörlü şubelerinin olması ya da asansörsüz şubesi de tek kat düz ayak bir şubenin olması, otoparklarının önünde engellilere özel bölüm olması bunlar benim dikkatimi çekiyordu." (Katılımcı M1)*

Ek olarak, banka ve özellikle şube çalışanların erişilebilirlik hizmetleri konusunda farkındalık sahibi olması banka müşterilerini olumlu, farkındalık sahibi olmamaları ise olumsuz yönde etkiliyor. Odak grup görüşmelerine katılan engelli müşterilerin bir kısmı, şube çalışanlarının engellilere yönelik hizmetler konusunda bilgi ve farkındalığının olmamasının, kendilerinin bankacılık hizmetlerinden yararlanmaları noktasında süreçlerin yavaş ve sorunlu ilerlediğini belirtmiştir. Bu konuda bir katılımcının görüşü aşağıdaki gibidir:

> *"Çalışanların bilgisinin olması önemli. İmza atma yetkimiz olmasına rağmen tek başına imza atmaya izin vermeyenler olabiliyor ama bu çalışandan çalışana şubeden şubeye değişiyor. Duyduğum örnekler de hep bu yönde oldu. Tamamen şubeye ve çalışana bağlı. Çalışan bilmediğinde bazen arayıp öğreniyor, bazen de karşı çıkıyor." (Katılımcı M2)*

Katılımcıların **"Banka müşterisi olarak kendini değerli hissetme"** seviyesinin %60 oranında ve **"Finansal okuryazarlığa dair bilgi seviyesinin"** ise %52 oranında arttığı gözlemlenmiştir.

> *"Finansal okuryazarlığı öğrenince neyi nasıl yapmamız gerektiğini öğrendik. O anlamda değişim olmuş olabilir fakat bu doğrudan bankayla alakalı olmayabilir. Ben de zamanla öğrendim ve ihtiyaç oldukça gördüm. Bazen destek alamıyoruz ya da almak da istemiyoruz. Sonradan fark ettim aslında bankadan hizmet almak dolaylı olarak finansal okuryazarlığımı etkiledi." (Katılımcı M3)*

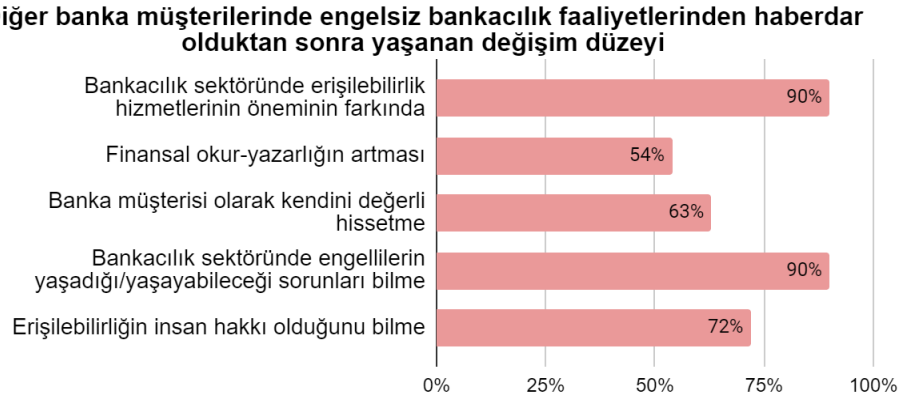
Alternatif Bank müşterisi olmayan bir banka müşterisi ise Bankanın engelsiz bankacılık hizmeti üretmesinden etkilenerek Alternatif Bank müşterisi olmayı düşündüğünü ifade etmiştir.

> *"Bunu söylemek istiyorum, biz hizmetler konusunda eksikleri görmeye çok alışığız ama uygulandığını görünce de çok mutlu oluyoruz. O yüzden hep geribildirim veririm, bankaya ve yöneticilere mail atarım. Demek ki bir işe yarıyor bunu söylemek istiyorum. Alternatif Bank'ın yaptıklarını duyunca çok hoşuma gitti, müşterisi değilim ama olmayı düşünüyorum." (Katılımcı M4)*

Alternatif Bank müşterisi olmayan diğer banka müşterileri de analiz sürecine hem nitel hem nicel veri toplama aşamalarına dahil edilmiştir. Ancak örneklemin sadece 11 kişiden oluştuğunu vurgulamak önemlidir. Diğer banka müşterilerinin tüm değişim kategorilerine ilişkin değerlendirmeleri engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olduktan sonra artış yaşadığı yönünde olmuştur. Fakat burada altı çizilmesi gereken nokta, katılımcıların faaliyetlerden haberdar olma süresidir. Diğer banka müşterisi

olan anket katılımcılarının tamamı engelsiz bankacılık faaliyetlerinin neler olduğunu açıklayan seçeneklerle anket soru formunda ilk kez karşılaşmıştır.

Diğer banka müşterilerindeki değişim miktarı 5 tam puan üzerinden analiz edilmiştir. Analizde Alternatif Bank dışındaki müşterilerde yaşanan planlanmış pozitif değişimlerin yanı sıra diğer banka müşterilerinde 1 adet negatif değişim yaşandığı gözlemlenmiştir. **"Bankacılık işlemleri yaparken stres seviyesi"** düzeyini ölçen ifadeye verilen yanıtlara bakıldığında Alternatif Bank müşterisi olmayan katılımcıların %44 oranında stres seviyesinin arttığı görülmüştür. Söz konusu bu negatif değişimde yaşanan artış diğer banka müşterilerinin, Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetlerini öğrendikten/duyduktan sonra kendi bankalarında mevcut uygulama ve politikalarında erişilebilirlik hizmetleriyle karşılaşmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırma ve veri toplama süreci, paydaşlar için bilgilendirici bir süreç olmuş ve araştırmanın kendisi, bazı katılımcılarda bilgi ve farkındalık seviyesinde değişim yaşanmasına neden olmuştur. Bu da **sosyal etki araştırmasının bir etkisi olarak** karşımıza çıkmaktadır.



Diğer banka müşterilerinde engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olduktan sonra **"Bankacılık sektöründe erişilebilirlik hizmetlerinin öneminin farkında olma" ve "Bankacılık sektöründe engellilerin yaşadığı sorunları bilme"** değişimleri seviyesinde %90 oranında artış yaşanmıştır. Ardından en çok artışın yaşandığı değişim %72'lik seviye artışıyla ve **"Erişilebilirliğin insan hakkı olduğunu bilme"** olmuştur. Katılımcılarda **"Banka müşterisi olarak kendini değerli hissetme"** seviyesi %63 oranında arttığı ve **"Finansal okuryazarlığa dair bilgi seviyesinin"** ise %54 oranında arttığı gözlemlenmiştir.

Hem Alternatif Bank müşterilerinde hem de başka banka müşterilerinde yaşanan değişim seviyesine bakıldığında birbiriyle yakın oranlar olduğu dikkat çekmiştir. Ancak bazı değişimlerde ciddi farkların olduğu da görülmüştür, bu fark diğer banka müşterilerinin Alternatif Bank'ın sunduğu hizmetler karşısında kendi bankasının engelli bireylere yaklaşımı ve verdiği değerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin Alternatif Bank müşterilerinde **"Bankacılık sektöründe erişilebilirlik hizmetlerinin öneminin farkında olma"** değişim seviyesi %72 iken diğer banka müşterilerinde bu oran %90'dır. Benzer şekilde **"Bankacılık sektöründe engellilerin yaşadığı sorunları bilme"** seviyesinde değişim yaşayan Alternatif Bank müşterilerinin oranı %64 iken diğer banka müşterilerinde bu oran %90'dır.

Göreceli Önem

Bu analizde, ayrıştırıcı ağırlıklandırma yöntemini kullanarak Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetlerinin paydaşlarda yarattığı etkiyi anlamak için müşterilerde değişim zincirinde belirlenen

değişimlerden ne kadar değişim yaşadığını düşünerek bu değişimlerin onlar için ne kadar önemli olduğunu değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılardan 1 ile 5 arasında (1 hiç önemli değil, 5 en önemli değişim) ölçeklendirme yapmaları beklenmiştir. Müşterilerin gözünden değişimlerin önem derecesi aşağıdaki gibidir:

Paydaş	Değişim	Katılımcı sayısı	Göreceli önemi (ortalama)
Alternatif Bank müşterileri	Bankacılık sektöründe erişilebilirlik hizmetlerinin öneminin farkında olma	27	4.0
	Finansal okuryazarlığın artması	27	4.1
	Banka müşterisi olarak kendini değerli hissetme	27	4.1
	Bankacılık sektöründe engellilerin yaşadığı/yaşayabileceği sorunları bilme	27	4.6
	Erişilebilirliğin insan hakkı olduğunu bilme	27	4.2
Diğer banka müşterileri	Bankacılık sektöründe erişilebilirlik hizmetlerinin öneminin farkında olma	11	3.9
	Finansal okuryazarlığın artması	11	4.0
	Banka müşterisi olarak kendini değerli hissetme	11	4.2
	Bankacılık sektöründe engellilerin yaşadığı/yaşayabileceği sorunları bilme	11	4.6
	Erişilebilirliğin insan hakkı olduğunu bilme	11	4.4

Analiz sonucunda müşteri grupları arasında değişimlere atfedilen öneme dair oranlar arasında farklar dikkat çekmiştir. "Bankacılık sektöründe engellilerin yaşadığı/yaşayabileceği sorunları bilme" değişimi her iki paydaş grubunda da en çok önem verilen değişim olurken "Bankacılık sektöründe erişilebilirlik hizmetlerinin öneminin farkında olma" değişimi de en az önemli olan değişim olarak belirlenmiştir.

Atıf, Katkı ve Değişimin Süresi

Analiz kapsamında paydaşların yaşadıkları değişimlerin ne ölçüde faaliyetlerden kaynaklandığını anlamak ve gereğinden fazla iddiadan kaçınmak için atıf, katkı ve değişimlerin süresine ilişkin veriler değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tabloda müşterilerin yaşadığı değişimlerin süresi ve atıfla ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bu değişimler bilgi, farkındalık ve beceriye dayalı değişimler olduğundan kısa süre

içerisinde değişiklik göstermez. Ayrıca bu değişimler kişiye ve dış faktörlere de bağlı olarak değişkenlik gösterir.

Paydaş grup	Değişim	Değişimin süresi (yıl)	Atıf/katkı	Açıklama
Alternatif Bank müşterisi	Bankacılık sektöründe erişilebilirlik hizmetlerinin öneminin farkında olma	2 sene ve üzeri (%56)	Katılımcıların %67'si yaşadıkları değişimde **banka dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	%60'ı ise bankanın engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı değişim yaşamayacaklarını düşünmektedir.
	Finansal okuryazarlığın artması	2 sene ve üzeri (%60)	Katılımcıların %75'i yaşadıkları değişimde **banka dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	%57'si ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı değişim yaşamayacaklarını düşünmektedir.
	Banka müşterisi olarak kendini değerli hissetme	2 sene ve üzeri (%56)	Katılımcıların %78'i yaşadıkları değişimde **banka dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	%64'ü ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı değişim yaşamayacaklarını düşünmektedir.
	Bankacılık sektöründe engellilerin yaşadığı veya yaşayabileceği sorunları bilme	2 sene ve üzeri (%68)	Katılımcıların %68'i yaşadıkları değişimde **banka dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	%58'i ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı değişimi yaşamayacaklarını düşünmektedir.
	Erişilebilirliğin insan hakkı olduğunu bilme	2 sene ve üzeri (%68)	Katılımcıların %60'ı yaşadıkları değişimde **banka dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	%42'i ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı değişim yaşamayacaklarını düşünmektedir.
	Bankacılık hizmetlerinde kendini daha az stresli hissetme	2 sene ve üzeri (%49)	Katılımcıların %75'i yaşadıkları değişimde **banka dışındaki kurumların etkisi olmadığını** düşünmektedir.	%63'i ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı değişim yaşamayacaklarını düşünmektedir.
	Bankacılık sektöründe	2 sene ve üzeri (%55)	Katılımcıların %64'ü yaşadıkları değişimde	%88'i ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden

Diğer banka müşterisi	erişilebilirlik hizmetlerinin öneminin farkında olma		**Alternatif Bank dışındaki kurumların etkisi olduğunu** düşünmektedir.	haberdar olmasalardı bu konuda değişimi yaşamayacaklarını düşünmektedir.
	Finansal okuryazarlığın artması	2 sene ve üzeri (%46)	Katılımcıların %45'i yaşadıkları değişimde **Alternatif Bank dışındaki kurumların etkisi olduğunu** düşünmektedir.	%36'sı ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı değişim yaşamayacaklarını düşünmektedir.
	Banka müşterisi olarak kendini değerli hissetme	2 sene ve üzeri (%36)	Katılımcıların %54'ü yaşadıkları değişimde **Alternatif Bank dışındaki kurumların etkisi olduğunu** düşünmektedir.	%55'i engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı değişim yaşamayacaklarını düşünmektedir.
	Bankacılık sektöründe engellilerin yaşadığı veya yaşayabileceği sorunları bilme	2 sene ve üzeri (%46)	Katılımcıların %45'i yaşadıkları değişimde **Alternatif Bank dışındaki kurumların etkisi olduğunu** düşünmektedir.	%64'ü ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı değişim yaşamayacaklarını düşünmektedir.
	Erişilebilirliğin insan hakkı olduğunu bilme	2 sene ve üzeri (%55)	Katılımcıların %73'ü yaşadıkları değişimde **Alternatif Bank dışındaki kurumların etkisi olduğunu** düşünmektedir.	%55'i ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı değişim yaşamayacaklarını düşünmektedir.
	Bankacılık hizmetlerinde kendini daha az stresli hissetme	2 sene ve üzeri (%36)	Katılımcıların %45'i yaşadıkları değişimde **Alternatif Bank dışındaki kurumların etkisi olduğunu** düşünmektedir.	%55'i ise engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olmasalardı değişim yaşamayacaklarını düşünmektedir.

Müşterilerin yaşadıkları değişimlerle ilgili atıf yapılan kişilerin ve kurumların bazıları şu şekildedir: Engelliler Derneği, Engelsiz Bilişim Platformu, başka bankalar, Oder Otizm Derneği.

Sonuç olarak, Alternatif Bank ekibiyle ilk başta oluşturduğumuz değişim teorisi ile paydaşların anlatılarıyla geliştirdiğimiz değişim zinciri arasında önceliklendirilen değişimler arasında farklılıklar olduğu, belirlenen değişimlerin dışında paydaşlar tarafından yeni değişim hedeflerinin eklendiği gözlemlenmiştir. Alternatif Bank'ın hak temelli yaklaşım konusunda hem banka çalışanlarında hem de sektörde değişim yarattığını söylemek mümkündür. Dahası erişilebilir bankacılık hizmetleri konusunda çalışanlar ve müşterilerde bilgi ve farkındalık yarattığı, özellikle karar vericilerin (Banka üst yönetimi olarak ele alınmıştır, sektördeki karar vericilerde henüz bir değişim gözlemlenmemiştir) bu konuyu sahiplenmesi ve engelsiz bankacılık çalışmalarını Bankanın bir kültürü haline getirmeleri banka çalışanlarının, Bankaya olan güven ve motivasyonunu artırmıştır. Alternatif Bank değişim teorisinde

öngörülmeyen değişimler tam da engelsiz bankacılık faaliyetlerinin banka çalışanlarında yarattığı etki ve dönüşüme ait değişimlerdir.

Tüm bunlardan hareketle Alternatif Bank'ın iki etki hedefinden birine kısmen ulaştığını (Hak temelli yaklaşımla sektörde erişilebilirlik konusunda farkındalık oluşur), ancak sektör paydaşları olan çalışanlar, müşteriler ve işbirliği yaptıkları kurumlarda değişim yarattığını vurgulamak önemlidir. Öte yandan tüm veriler ışığında, ikinci etki hedefine (Bankacılık sektöründeki paydaşlar engellilik konusunda harekete geçer) henüz ulaşamamış olsa da bu yolda doğru ve tutarlı adımlarla ilerlediğini, hayata geçirdiği faaliyetlerin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Veri Kullanımı ve Öneriler

Veri kullanımı ve raporlama, bir kurumun karar almasını, performansını değerlendirmesini ve stratejik hedeflere ulaşma sürecini güçlendirmesini sağlar. Doğru ve güncel verilere dayalı kararlar almak, performansı ölçmek, stratejik hedeflere yönelik faaliyetleri yönlendirmek ve faaliyetlerde iyileştirme yapmak için veriye özellikle de etki ve değişim verisine ihtiyaç vardır. Veri kullanımı, belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için kurumun faaliyetlerini yönlendirmeye yardımcı olur. Stratejik hedeflere ulaşmak için yapılan faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmek ve stratejiyi revize etmek için veri analizi kritiktir. Dolayısıyla veri paylaşımı, kurumların faaliyetleri sonucunda yaratılan etki ve değerin şeffaf ve hesap verebilir olmasına katkıda bulunur.

Analiz kısa zamanda oldukça detaylı bir şekilde tamamlanmaya çalışılmış toplanan veriler ve içgörüler süreç boyunca Alternatif Bank sosyal etki çalışma grubu ile paylaşılmış ve tartışılmıştır. Hatta odak grup görüşmeleri tamamlanıp nitel analiz yapıldıktan sonra ekiple süreç değerlendirme toplantısı yapılmıştır.

Aşağıda öne çıkan ve engelsiz bankacılık faaliyetlerinin etkisini artıracağı öngörülen öneriler paylaşılmaktadır:

- Engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olunması ile en çok ve anlamlı değişim yaşayan grup banka çalışanları olmuştur. Ancak banka çalışanları hedef grubunda üst düzey yöneticiler ve şube çalışanları arasında yaşanan değişim oranlarında önemli farklılıklar vardır. Genel olarak Bankanın lider pozisyonlarında görev yapan üst düzey yöneticileri ve engelsiz bankacılık faaliyetlerini yürüten çalışanlarda, şube çalışanlarına göre bilgi ve farkındalık düzeyinde daha fazla değişim yaşandığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla engelsiz bankacılıkla ilgili eğitim faaliyetlerine özellikle müşterilerle doğrudan teması olan şube çalışanlarının daha çok dahil edilmesi önerilir.

- Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi değişimi tüm gruplarda en çok yaşanan değişim olmuştur. Özellikle banka çalışanı katılımcılar tarafından bu konu oldukça önemli bulunmuştur.

- Alternatif Bank'ın değişim hedefleri arasında olmayan pek çok değişim, paydaşlar tarafından dile getirilmiş ve önceliklendirilmiştir. Bu durumda Bankanın yapması gereken, paydaş grupları tarafından önceliklendirilen değişimlerle bağlantılı faaliyetlere odaklanmak olacaktır. Paydaşlarda yaratmak istediği etki ve değere ulaşmak için onların ifade ettiği ve deneyimlediği değişimler üzerinde yoğunlaşmak Bankanın gelecek dönem politikaları için anlamlı bir veridir.

- Erişilebilirlik hizmetlerinin önemini bilme değişimi özelinde atıf/katkı oranları yüksek çıkmıştır. Katılımcıların kendi bireysel ilgileri ile başka bankaların ve sivil toplum örgütlerinin erişilebilirlikle

ilgili düzenlediği faaliyetleri duyması bu oranların yüksek çıkmasına neden olmaktadır. Öte yandan analizde atıf ve katkı bölümünde ismi geçen kurumların, Alternatif Bank çalışanlarına yönelik bilgi ve farkındalık çalışmaları yapacağı kısa atölyeler düzenlenebilir.

- Analizde, katılımcıların yaşadığı negatif değişimler de tespit edilmiştir. Bu değişimlere dikkat etmek ve göz ardı etmemek önemli olacaktır.

- Alternatif Bank çalışanları için engelsiz bankacılık faaliyetleri kapsamında verilen eğitimlerin zorunlu olması öneriler arasında yer almaktadır. Görüşmeler sırasında eğitim alanlar arasında bir dengesizlik olduğu tespit edilmiş, dahası eğitimlerin işe giriş oryantasyon eğitimleri ile birlikte verilmesi sonucunda bu eğitimlerin, hızlı geçildiği ve katılımcılarda yeterli bir izlenim bırakmadığı belirtilmiştir. Bu nedenle eğitimlerin ayrı program içerisinde ve düzenli aralıklarla tüm banka çalışanlarına verilmesi önemlidir.

- Hem banka çalışanlarında hem de müşteriler arasında engelli bireyler analize dahil edilmiştir, ancak örneklemin az olması nedeniyle paydaş gruplarının yaşadığı değişimler kapsam dışı kalmıştır. Ayrıca görüşmeler sırasında Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık kültürünü yaygınlaştırma çalışmalarına başlarken ve proje akışında kendi engelli çalışanlarını sürece dahil etmedikleri fark edilmiştir. Hak temelli yaklaşımın benimsenmesi ve bankacılık faaliyetlerinde uygulanması noktasında bir Danışma Kurulunun oluşması ve bu kurulun, Bankanın tüm karar süreçlerine dahil edilmesi ne kadar anlamlı ve etkili ise aynı özenli çalışmanın engelsiz bankacılık faaliyetleri geliştirilirken engelli banka çalışanlarının deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamların oluşması da son derece önemlidir.

- Danışma Kurulu ile yapılan çalışmaların yönetici seviyesinde kaldığı, doğrudan müşteriyle temas halinde olan şube çalışanlarının Danışma Kurulundan ve kurulun yaptığı faaliyetlerden haberdar olmadığı banka çalışanlarıyla yapılan odak grup görüşmelerinde sıkça karşılaşılan bir söylem olmuştur. Dolayısıyla kurum içi bilgilendirmelerin (bülten, e-posta, kısa videolar şeklinde olabilir) daha sık yapılması önerilir.

- Katılımcıların engelsiz bankacılık faaliyetlerini bilme ve projeden haberdar olma düzeylerine bakıldığında Alternatif Bank kurum çalışanları arasında bir dengesizlik olduğu gözlemlenmiştir. Kurum içi duyuruların daha fazla yapılması, ihtiyaç halinde düzenli aralıklarla engelsiz bankacılık faaliyetlerini anlatan toplantı ve atölye çalışmalarının yapılması kurum içi dinamikleri ve bilgi akışını güncel tutmak için anlamlı olacaktır.

- Kurum dışı paydaşlar olarak değerlendirilen müşteriler için de benzer durum söz konusudur. Alternatif Bank'ın görünürlük ve itibar yönetimi çalışmaları için müşterilere engelsiz bankacılık faaliyetleri daha çok aktarılmalıdır.

- Müşteriler açısından daha fazla değişim yaratmak için belli zamanlarda müşteri memnuniyeti ve deneyim paylaşımı toplantıları yapılabilir. Böylece müşteri deneyimi ile engele sahip bir bireyin banka şubelerinde bir ticari işlem yapmak istediğinde yaşadığı sorunları paylaşabilecekleri bir alan oluşur. Bu da Alternatif Bank'a sürece ya da sisteme yönelik birtakım iyileştirme önerileri sunacaktır.

- Vakıf, dernek, sivil toplum kuruluşları bu tür çalışmalar için yapı taşı niteliğindedir. Özellikle insan hakları ve engelli hakları alanında uzmanlaşmış, çeşitli faaliyetler yürüten kurumlarla temasa geçmeye ve mevcut işbirliklerini sürdürmek son derece önemlidir. Banka içinde bu alanda

çalışabilecek bir komisyon kurulabilir veya Değer Elçileri programı kapsamında engelli hakları ve erişilebilirlik konularına yoğunlaşabilir.

- Gençlerle ideathon fikri son derece kıymetlidir, ancak fikir geliştiren gençlerin Bankanın sonraki süreçlerine dahil edilmesi önerilir. Bu durum gençlerin bankayla ilişkisini güçlendirecektir.

- Etki analizi çalışmalarının proje faaliyetleri bittikten sonra değil, projenin oluşma aşamasında başlaması tavsiye edilir. Bunun iletişiminin yapılması ve katılımcıların bu sürece en başından dahil edilmesi hem daha iyi veri toplanmasını hem de herhangi negatif değişim tespit edilirse daha hızlı aksiyon alınmasını sağlayacaktır.

Kaynaklar

Altınay, Z., Altınay, F., (2017). YDE Raporları No: 6. Engelsiz Faaliyetler Öneri Raporu, (Birinci baskı), Yakın Doğu Enstitüsü Yayınları.

KUSIF. (2017). Etkinizi Zirveye Taşıyın: Sosyal Girişimcinin Rehberi. KUSIF Yayınları.

Müftügil Yalçın, S. ve Güner, D. (2015). *Sosyal Etki Ölçümlemesi: 4 Adım Yaklaşımı*. KUSIF Yayınları.

Priestley, M., Waddington, L., & Bessozi, C. (2010). New priorities for disability research in Europe:

Social Value International, Social Value Principles. Principle 4. https://www.socialvalueint.org/principle4-only-include-what-is-material

Towards a user-led agenda. Alter, 4(4), 239–255. https://doi.org/10.1016/j.alter.2010.07.001

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). https://www.tuik.gov.tr

World Health Statistics 2023. https://www.who.int/

EK - 1: Odak Grup Görüşmesi Soru Formları

Banka çalışanları ve diğer paydaşlara sorulan sorulardır. Segmente edilen her bir paydaş grup için soruların içeriği değiştirilmiştir.

Ne ile ilgili?	Sorular
Faaliyet	Kurumunuzun düzenlediği engellilikle ilgili hangi faaliyetlere katıldınız? Eğitimler dışında başka faaliyetlere de katıldınız mı?
Katılım hakkında	Eğitim ve atölyelere katılanlar
Değişim	• Eğitimlere ve etkinliklere katıldıktan sonra ne tür değişimler yaşadınız? • Katıldıktan sonra özel hayatınızda, sosyal hayatınızda, mesleki hayatınızda, hayata bakış açınızda değişen bir şey oldu mu? Bunlar nelerdir? Farklı yapmaya başladığınız neler var? • Müşterilerle ilişki kuruyor musunuz? (teyit etmek ve giriş için sorulabilir) Müşterilerle ilişkinizi etkiledi mi? Müşteriyle ilişkinizde farklı bir şey yaşadınız mı? • Bu çalışmaya katılırken sahip olduğunuz beklentileri düşündüğünüzde, bunlardan daha farklı bir değişim yaşadınız mı? • Yaşadığınız değişimlerin hepsi pozitif miydi, olumlu muydu? Herhangi negatif bir şey yaşadınız mı? • Bu değişimlerin sonucu olarak ne oldu? Yaşadığınız bu değişimler sizi nasıl etkiledi? • Müşterilerinizin arasında hangi müşteri grubunun, bankacılık hizmetlerine erişirken veya kullanırken zorlandığını düşünüyorsunuz?
Diğer paydaşlar	Alternatif Bank'ın düzenlediği eğitimlerden başka kişiler, kurumlar etkilendi mi? Veya değişim yaşadı mı?
Deadweight	• Alternatif Bank'ın eğitimlerine katılmasaydınız ne olurdu? • Buna benzer başka etkinlik bulma şansınız var mı?
Atıf ve katkı	• Bankacılık sektöründe katılabileceğiniz benzer çalışma yapanlar var mı? • Yaşadığınız değişimlere başka kurum veya kuruluşların katkısı var mı? Varsa, kimin katkısı var?
Süre	• Yaşadığınız değişimlerin ne kadar süreceğini düşünüyorsunuz? 2 sene sonra bu değişimler devam eder mi?
Göreceli Önem	• Yaşadığınız değişimler arasında sizin için en önemli değişim neydi?
Genel geribildirim	• Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık kültürünü yaygınlaştırmak için yürüttüğü çalışmaları iyileştirmek ve daha fazla değişim yaratmak için neler yapılabilir?

Müşteriler - Tüm müşteri gruplarına aynı sorular sorulmuş, müşterinin profiline göre görüşme esnasında sorular güncellenmiştir.

Ne ile ilgili?	Sorular
Faaliyet	Alternatif Bank'ın aktif kullanıcısı mısınız? Neden bu bankayı tercih ettiniz? Nereden duydunuz? Bankanın düzenlediği etkinliklere katılıyor musunuz? Evetse bunlar neler?
Katılım hakkında	
Değişim	• Bankanın erişilebilir olduğunu düşünüyor musunuz? • Banka müşterisi olduktan sonra, Alternatif Bank'ı kullanmaya başladıktan sonra ne tür değişimler yaşadınız? • Müşteri olduktan sonra özel hayatınızda, sosyal hayatınızda, iş hayatınızda, hayata bakış açınızda değişen bir şey oldu mu? Bunlar nelerdir? Farklı yapmaya başladığınız neler var? • Yaşadığınız değişimlerin hepsi pozitif miydi, olumlu muydu? Herhangi negatif bir şey yaşadınız mı? • Bu değişimlerin sonucu olarak ne oldu? Yaşadığınız bu değişimler sizi nasıl etkiledi? • Müşteri olarak banka çalışanlarının engelliliğe bakış açısını nasıl değerlendiriyorsunuz? Diğer kişi ve kurumlarla karşılaştıracak olsanız bu banka çalışanları farklı mı? • Bankanın kurumsal olarak erişilebilirlik konusuna önem verdiğini düşünüyor musunuz? Hangi araçlar, koşullar bunu görmenizi/farkına varmanızı sağlıyor? • Alternatif Bank erişilebilirlik konusunda beklentilerinizi karşılıyor mu?
Diğer paydaşlar	• Alternatif Bank'ın düzenlediği etkinliklerden başka kişiler, kurumlar etkilendi mi? Veya değişim yaşadı mı?
Deadweight	• Alternatif Bank'ı kullanmasaydınız ne olurdu? • Buna benzer başka bir banka bulma şansınız var mı?
Atıf ve katkı	• Bankacılık sektöründe erişilebilirlik konusunda uygulamaları olan ve benzer çalışma yapanlar var mı? • Yaşadığınız değişimlere başka kurum veya kuruluşların katkısı var mı? Varsa, kimin katkısı var? •
Süre	• Yaşadığınız değişimlerin ne kadar süreceğini düşünüyorsunuz? 2 sene sonra bu değişimler devam eder mi?
Göreceli Önem	• Yaşadığınız değişimler arasında sizin için en önemli değişim neydi?
Genel geribildirim	• Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık kültürünü yaygınlaştırmak için yürüttüğü çalışmaları iyileştirmek ve daha fazla değişim yaratmak için neler yapılabilir?