SOSYAL ETKİ YOLCULUĞU

ENGELSİZ BANKACILIK ÖRNEĞİ

Alternatif Bank

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu
Ocak 2024

GİRİŞ

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (KUSIF) olarak on yılı aşkın süredir sosyal fayda sağlayan kurumlara sosyal etki ölçümlemesi ve yönetimi konusunda destek oluyor, sosyal etki aktörü sayısını artırmak için her geçen gün yeni kişi ve kurumlarla çalışmalarımıza devam ediyoruz. Bugüne kadar KUSIF kimliğimizle sosyal etki konusunda birçok çalışma yaptık, farklı sektörlerden paydaşlarımızla bir araya geldik, deneyimlerimizi paylaştık ve sosyal etki aktörleri için farklı içeriklerde rehberler, raporlar hazırladık. Yaptığımız işlerde kurumların sosyal etki stratejileri ile yaratmak istediği değişimleri nasıl ölçebileceği ve yönetebileceği, hayal ettiği ve/veya hayata geçirdiği değişimlerden ne kadar sorumlu olduğu, bu değişimleri kimin için yarattığı, paydaşını ne kadar yakından tanıdığı ve etkisini karar alma süreçlerinde nasıl kullanabileceğine ilişkin onlarca sorunun yanıtını birlikte aradık, kurumlara yeni bir bakış açısı sunmaya çalıştık. Bu yayında ise sosyal etki yolculuğuna yeni başlayan bir kurumun, paydaşları üzerinde yarattığı olumlu değişimlerin sonuçlarına dair iyi örnek oluşturduğuna inandığımız bir vaka çalışması ile karşınızdayız.

Vaka çalışması, sosyal etki yolculuğuna başlayan Alternatif Bank'ın "Engelsiz Bankacılık" projesi kapsamında yürüttüğü faaliyetlerin yarattığı değişimleri anlamak üzere gerçekleştirilen sosyal etki araştırmasının çıktılarına odaklanıyor. Bankacılık sektöründe sosyal fayda yaratma bilinci ve hak temelli yaklaşım perspektifiyle yapılmış, örneği nadir olan erişilebilirlik hizmetlerinin, paydaşlar üzerindeki etkisini anlamak ve kurumun ilerleyen dönemlerde geliştireceği yeni proje ve faaliyetlerde Bankaya belli bir strateji sunmak sosyal etki analizinin kapsamını oluşturuyor. Bu örnek bize, sosyal etki ve sosyal değer verilerinin kurumsal karar alma süreçlerinde ne kadar kilit bir rol oynadığını görmemizi sağlıyor. Böylesi iyi yapılandırılmış bir örneğin, başta sektör paydaşları olmak üzere sosyal etki yolculuğuna başlayan tüm aktörlere ilham olmasını diliyoruz!

ENGELSİZ BANKACILIK NEDİR?

İlk olarak, engelsiz bankacılık kavramı ile ne anlatılmak isteniyor kısa bir göz atalım!

Hak temelli yaklaşımı benimseyerek sunulan bankacılık hizmetlerinin herkesin erişebileceği şekilde tasarlanıp uygulanmasına katkı sağlamayı hedefleyen Alternatif Bank, sektörü bu noktada harekete geçirmek için çeşitli faaliyetler yürütmektedir. Engelleri aşmak adına hayata geçirilen engelsiz bankacılık faaliyetleri ile Banka, müşterilerine ve Türkiye ekonomisine sürdürülebilir değer yaratırken içinde bulunduğu topluma karşı da sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. Dolayısıyla Bankanın bu anlayışı bir sorumluluk bilincinin ötesine geçirip kurumsal bir iş modeli haline getirdiğini söylemek mümkündür. Toplumsal fayda yaratma anlayışı ile engelsiz bankacılık faaliyetleri kapsamında Banka içinde ve dışında son üç yıl içerisinde önemli çalışmalar yürütülmüştür.

Engelsiz bankacılık kapsamında yürütülen çalışmalar kurum nezdinde, sosyal sorumluluk projesi olmanın ötesinde kurum kültürünün bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada Alternatif Bank, hak temelli yaklaşım ile sektörde erişilebilirlik konusunda farkındalık yaratmak ve paydaşlarını erişilebilirlik hizmetleri konusunda harekete geçirmek için çeşitli faaliyetler planlamıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen tüm çalışmalarda Engelsiz Bankacılık Danışma Kurulu, Bankanın yol göstericisi ve destekçisi olmuştur.

Değişimin içeriden başlaması gerektiği bilinciyle Banka Engelsiz Bankacılık çalışmaları kapsamında ilk olarak, Bankanın iş yapış kültürünü dönüştürmek amacıyla banka çalışanlarına dil ve perspektif birliği eğitimleri düzenlemiştir. 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 için BlindLook sosyal girişimiyle işbirliği yapılmış, 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. Sektörde ilk olan *"Erişebilir Bankacılık Terimleri Sözlük Projesi"* 2022 yılında düzenlenen Ideathon'a katılan gençlerin fikirleri neticesinde hayata geçirilmiştir. Ek olarak TOHAD işbirliğinde, toplumdaki farkındalığı artırmak için *"Dilimizdeki ve Algımızdaki Engelleri Kaldıralım"* video serisi hazırlanmış ve Bankanın kurumsal Youtube kanalından yayınlanmıştır.

Türkiye Bankalar Birliği, 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.

Alternatif Bank tarafından yürütülen engelsiz bankacılık faaliyetlerini dört alanda özetlemek mümkündür:

- Bilgi ve farkındalık oluşturma

- Hizmet kanallarını iyileştirme ve düzenleme
- Sektöre yönelik işbirlikleri
- Yeni ve yaratıcı fikirler geliştirme

KUSIF tarafından 2023 yılında Sosyal Etki Yönetimi ve Sosyal Değer İlkeleri çerçevesinde uluslararası standartlarla uyumlu bir sosyal etki araştırması yürütülmüş ve bu araştırma, vaka analizine zemin hazırlamıştır.

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.
	Gereğinden fazla iddiada bulunma	Sadece faaliyetlerin yaratmaktan sorumlu olduğu değeri talep edin.
Sosyal Değer İlkeleri	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.

Araştırma sonucunda engelsiz bankacılık kapsamında yürütülen faaliyetlerin, farklı hedef gruplarda birbirinden faklı değişimler yarattığı gözlemlenmiştir. Araştırmanın öncelikli hedef grubu olan banka çalışanlarında bilgi, beceri ve farkındalık düzeyinde çeşitli değişimlerin yaşandığı görülmüştür. Deneyimlenen değişimlerin miktarı, faaliyetlere katılım düzeyi ve banka çalışanlarının mevcut pozisyonlarıyla yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık alanında yürüttüğü çalışmalar, bireylerin finansal hizmetlere erişim konusunda önemli ilerlemeler kaydetmenin ötesinde her bireyin fırsatlardan eşit faydalanabilmesi, dolayısıyla da engelsiz bir toplum yaratma konusunda önemli bir adımdır.

Şimdi gelin, vakamız olan "Engelsiz Bankacılık" örneğini ve Alternatif Bank'ı daha yakından inceleyelim!

Alternatif Bank: Türkiye bankacılık sektörüne 1991 yılında katıldı. 2013 yılında, Katar'ın ilk özel bankası olan The Commercial Bank %75 ile Alternatif Bank'ın hâkim hissedarı oldu. 2018'de ise kurumsal dönüşümünü tamamlayan Banka unvanı, logosu ve kurum kimliğini değiştirerek resmi ticari unvanı olan Alternatif Bank markasıyla faaliyetlerini sürdürme kararı aldı.

Vizyon: Türkiye'de reel sektöre ve üretime yüksek katma değerli bilgi, yetkinlik ve sermaye aktarımı sağlarken, çözüm odaklı yaklaşımla müşterilerin danıştığı ve tercih ettiği ilk banka olmak.

Misyon: Bankacılıkta yenilikçi vizyonuyla fark yaratarak teknolojik altyapısı, operasyonel standartları ve insan odaklı bankacılık anlayışıyla müşterilerin ihtiyaç duydukları her an yanlarında olmak, hedefleri ve iş stratejilerine ulaşmaları için özel çözümler üretmek.

Değinilen sorun: Bankacılık hizmetlerinin herkes için erişilebilir olmaması!

Çözüm: Bankacılık hizmetlerinin herkes tarafından eşit ve kolaylıkla erişebileceği şekilde kullanılmasını savunan hak temelli yaklaşımı benimseyen banka kültürünü önce kurum içinde, ardından sektörde yaygınlaştırmak.

Hizmetler/Faaliyetler:

- Çalışanların hak temelli dil ve yaklaşım konusunda bilgi ve farkındalığını artırmak amacıyla uzmanlık desteği alınan ***Danışma Kurulu***
- İçten dışa iletişim ve sahiplenme arzusuyla çalışanların, konu hakkındaki bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik Danışma Kurulu'nun desteği ile hazırlanan ***Dil ve Perspektif Birliği Eğitimleri***
- Hak temelli yaklaşım ile farklı engel gruplarından bireylere yaklaşım ve iletişimde dikkat edilecek noktalara ilişkin ***Bilgi ve Deneyim Paylaşımı Toplantıları***
- Engelsiz Bankacılık alanında sadece kuralları uygulayan bir kurum olmakla kalmayıp sektörde zihniyet değişimine öncü olabilmek için farkındalık artırıcı videolar, eğitim içerikleri, erişilebilirlik kılavuzları, podcast serisi, erişilebilir bankacılık terimler sözlüğü gibi çalışmalarla ***Sürekli ve Planlı İyileştirme Çalışmaları***
- Çözüm üretmek için gençlerin yenilikçi bakış açılarından yararlanılan, üniversite öğrencilerine yönelik Hackathon ve Ideathon etkinlikleri ile ***Gençlerle Güç Birliği***



Birinci Adım: Engelsiz Bankacılık Danışma Kurulu'nun Kurulması

Alternatif Bank'ın etki yolculuğunun temelleri Bankanın Engelsiz Bankacılık Danışma Kurulu'nun kurulmasıyla atılıyor. Danışma Kurulu ile birlikte Bankanın hak temelli yaklaşımı öğrendiği, dahası benimseyerek kurum kültürü haline getirdiği görülüyor. Dolayısıyla danışma kurulu gibi mekanizmaların kurumun ele almak istediği mevcut sorunu belirleme, soruna ilişkin çözüm üretme, etkiyi yaratma ve sürdürülebilir kılma şeklinde tanımlanan birçok nedenden dolayı etki yönetimi açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Danışma kurulu üyeleri, genellikle etki yönetimiyle ilgili temel sorunların çözümüne ilişkin kendi bilgi ve deneyimlerini kuruma aktarırlar. Kurulun içgörüleri, etkili stratejilerin belirlenmesine ve kuruma farklı bakış açıları kazandırarak yenilikçi çözümler üretilmesine yardımcı olur. Bu noktada Alternatif Bank'ın Danışma Kurulu, Bankanın mevcut faaliyetlerini tanımasına ve hedeflerini daha net bir şekilde belirlemesine yardımcı olabilecek bir bakış açısı sunmuştur: ***hak temelli dil ve yaklaşım!***

Bu bakış açısının geliştirilmesi ve uygulanabilmesi adına Bankanın, tüm kanallarında erişilebilirlik hizmetlerini sağlamak için öncelikle banka çalışanlarının farkındalık ve bilgi düzeyini geliştirecek uygulamalara başlanmıştır. Bu noktada Danışma Kurulu'nun rehberliğinde, bankacılık sektöründe erişilebilirlik hizmetlerini artırmak adına sakatlık, engellilik tanımları, engel gruplarını tanıma ve doğru iletişim tekniklerine yönelik banka çalışanlarda farkındalık ve beceri kazandıracak eğitimler düzenlenmiştir. Bu eğitimlere, üst yönetim ve icra kurulu üyelerinden güvenlik görevlilerine kadar Bankanın her kademesinden çalışanların katılımı sağlanmıştır. Ayrıca farkındalık eğitimleri, toplantı ve atölye çalışmalarıyla banka çalışanları, farklı engel grupları konusunda bilgilendirilmiş, kapsayıcı uygulamalar geliştirmek üzere çeşitli buluşmalara katılmıştır.

> *"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."*

> *"Danışma Kurulu bize dışarıdan bir göz olarak yarın öbür gün hızımız yavaşladığında ya da yanlış bir yola girmeye başladığımızda orada hem hızlandırıcı ya da yanlış bir yola girerken durdurucu ve uyarıcı bir etki olması açısından bence çok kıymetli. O bakımdan diyelim biz içerideki yönetişimi kuramadık ve çalışanlar gitti ama Danışma Kurulu en azından oradaki süreci yönetecektir. 'Ne oluyor ey Alternatif Bank? Bir sürü*

güzel şey yaptık, peki şimdi ne yapıyoruz?' diyeceğini biliyorum. O bakımdan Danışma Kurulu'nun olması bizde farkındalık yaratmanın ötesinde bizi takip eden faktör olarak da öne çıkıyor."

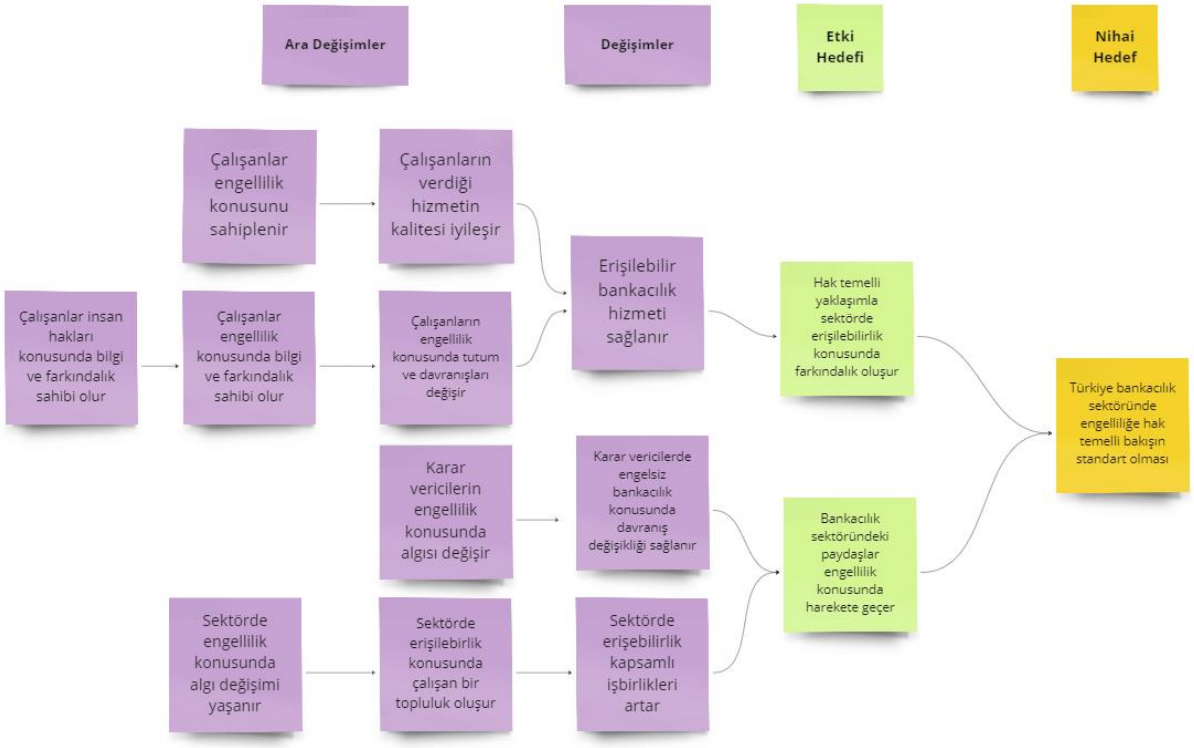
Unutmayalım ki danışma kurullarının varlığı, bir kurumun etki yönetiminin sürdürülebilir kılınması noktasında da kuruma pek çok açıdan güvenilirlik kazandırabilir. Yatırımcılar, işbirliği geliştirilen ortaklar ve faydalanıcılar dahil olmak üzere paydaşlar, bilgili ve deneyimli danışmanlar tarafından yönlendirilen bir kuruma daha fazla güven duyabilirler. İşte bu noktada güvenilir, net ve şeffaf verilerle konuşmak, etki odaklı veri kullanımını beraberinde getirir. Bu ihtiyaç kurumun, sosyal etki ve sosyal değer alanında uzmanlaşmış bir başka kurumla yollarının kesişmesine vesile olacaktır ki Alternatif Bank örneğinde durum tam da böyle olmuştur!

Danışma kurulu üyelerinin genellikle geniş ağları vardır ve kurumu, etkisini artırabilecek potansiyel ortaklar, uzmanlar veya kaynaklarla ilişkilendirebilirler. Bu bağlantılar başarıyla sonuçlanmış faaliyetlerin ölçeğini büyütmek veya etki yaratacak yeni adımların atılmasını sağlamak için kritik öneme sahip olabilir. Alternatif Bank'ın Danışma Kurulu üyeleri aracılığıyla Bankanın yolu etki konusunda Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu ile kesişmiştir.

Özetle bir danışma kurulu, çeşitli mekanizmalar yoluyla kurumun etkisini önemli ölçüde iyileştirebilir, hem iç operasyonlarını hem de dış etkileşimlerini etkili bir şekilde geliştirebilir. Bu noktada uzmanlığı, kapsayıcılığı, güvenilirliği ve ilişki ağı aracılığıyla kurumun kültürel yapısının inşasında ve etki yönetiminin gerekliliği konusunda kuruma rehberlik eder. Alternatif Bank örneğinde de görüleceği üzere, Banka danışma kurulu mekanizmasını kurarak olumlu bir etki ve sosyal değer yaratmanın ilk adımını atmıştır.

İkinci Adım: KUSIF'le Tanışma

Alternatif Bank Türkiye'de engelli bireylerin mevcut haklara eşit erişim konusunda farkındalık oluşturacak pozitif bir değer yaratmak amacıyla engelsiz bankacılık faaliyetlerine başlamıştır. Bu kapsamda atılan en önemli adım, hak temelli yaklaşım anlayışı ve ilkesini vurgulayan, Bankanın söylem ve faaliyetlerini, proje ve işbirliklerini birlikte tasarladığı Engelsiz Bankacılık Danışma Kurulu olmuştur. Ardından Haziran 2023'te Alternatif Bank'ın yolu KUSIF ile kesişmiş ve Bankanın etki yolculuğu başlamıştır. Sosyal etki yönetimi, sosyal fayda yaratmak isteyen Bankanın faaliyetleri aracılığıyla yarattığı etkiyi daha iyi anlamasına, mevcut kaynaklarını kullanarak geliştirdiği toplumsal müdahalelerle ilgili anlamlı ve etkili kararlar almasına, faaliyetlerini yenilemek ve iyileştirmek için verileri kullanmasına ve daha olumlu sosyal etki yaratmak için yeni hizmetler ve ürünler geliştirmesine yardımcı olur.
KUSIF ekibi olarak bizler, ilk olarak Alternatif Bank'ın projeden sorumlu birimi ve A&B İletişim ekibiyle bir araya gelip kurumun yaptığı çalışmaları dinledik. Bankanın hayallerine tanıklık edip sosyal etki serüvenine başlaması noktasında ortaklaştıktan sonra Ağustos 2023'te, KUSIF kolaylaştırıcılığında Alternatif Bank sosyal etki çalışma grubu ve danışma kurulu üyelerinin katkılarıyla Bankanın değişim teorisini oluşturmak için iki ayrı atölye düzenledik. Bankanın değişim teorisini oluşturmak bize, engelsiz bankacılık faaliyetlerinin amacının açıkça ortaya konmasını ve bu amaca ulaşmak için gerçekleştirilmek istenen değişim hedeflerinin net bir şekilde belirlenmesini sağladı. Böylece Bankanın maksimum pozitif etkiyi elde etmek için misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini geliştirmesine yardımcı olabilecek bir etki stratejisi tasarlamış olduk. Aşağıdaki değişim teorisinde, Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetleriyle gerçekleştirmeyi planladığı pozitif değişimler ve etki hedefini görebilirsiniz.



Üçüncü Adım: Alternatif Bank'ın Değişim Teorisi

Değişim Teorisi sosyal, çevresel veya finansal etki yaratmaya odaklanan kurumlar için önemlidir çünkü kuruma, arzu edilen değişimlerin nasıl ve neden gerçekleşmesi gerektiğini gösteren kapsamlı bir yol haritası sunar. Değişim teorisi bir projenin ya da programın tasarımına ve sürecin yönetilmesine ilişkin kuruma bir etki planı oluşturur. Bu plan, kurumun uzun vadeli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için atması gereken adımları görmesine yardımcı olur. Böylece stratejinin tutarlı ve kurumun misyonuyla uyumlu olmasını sağlayarak kurumun faaliyetlerini, hedeflenen etki ve değişimlerle ilişkilendiren genel bir tablo çizer. Dolayısıyla faaliyetler, çıktı ve değişim hedefleri aracılığıyla oluşan etki ve değişim zincirinin haritalandırılması, değişim teorisinin temelini oluşturur. Bu çalışma, yaratılan etkinin optimize edilmesini, hizmet, ürün ve faaliyetlerin etki odaklı geliştirilmesini ve etki ölçüm uygulamalarının iyileştirilmesine katkı sağlar.

Vakamıza geri dönecek olursak hazırlanan değişim teorisi, Alternatif Bank'ın paydaşları üzerinde yarattığı değişimlerin etkili bir şekilde ölçülmesine olanak sağlamıştır. Bu, müdahalelerin etkililiğini anlamak ve çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler ve hizmet verdiği topluluklar dahil olmak üzere tüm paydaşlara hesap verebilirliği göstermek açısından da oldukça önemlidir.
Şimdi gelin, Alternatif Bank'ın değişim teorisine detaylı olarak bakalım!

Alternatif Bank'ın nihai hedefi: Alternatif Bank'ın yürüttüğü faaliyetler ile ulaşılmaya çalışılan ya da katkı yapılmak istenen, uzun döneme yayılan ve bankanın vizyonu da diyebileceğimiz nihai hedefi *"Türkiye bankacılık sektöründe engelliliğe hak temelli bakışın standart olması"* şeklinde belirlenmiştir. Nihai hedefin belirlenmesinde rol oynayan temel sorun, Türkiye'de hak temelli yaklaşımın benimsenmemesi 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 olmak üzere iki ayrı etki hedefi oluşturulmuştur. Banka çalışanlarına 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 kurumsal olarak üç ana değişimin gerçekleşmesi gerektiği öngörülmüştür. Diğer bir deyişle Alternatif Bank, belirlediği amaca ulaşmak için üç ana değişimin gerçekleşmesini hedeflemiştir. Her bir değişim, başka değişimlerin oluşmasına bağlıdır. Hedeflenen üç değişim hedef kitlelerin bilgi, farkındalık ve davranış seviyelerinin artmasını amaçlamaktadır. Hedef kitlelerde gerçekleşmesi hedeflenen ana değişimler aşağıdaki şekilde kategorilendirilmiştir.

<u>Ana değişim - 1: Erişilebilir bankacılık hizmeti sağlanır</u>



<u>Ana değişim - 2: Karar vericilerde engelsiz bankacılık konusunda davranış değişikliği sağlanır</u>



Ana değişim - 3: Sektörde erişilebilirlik kapsamlı işbirlikleri artar



Yukarıda paylaşılan değişimler, Alternatif Bank sosyal etki çalışma ekibinin ve danışma kurulu üyelerinin kolektif çalışması sonucunda belirlenen değişimlerdir. Bu çalışmanın ardından KUSIF ekibi olarak değişimlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlayabilmek için doğrudan paydaşlarla görüşmeler yapılmış; olumlu/olumsuz, planlanan/planlanmayan yeni değişimler belirlenmiştir. Derinlemesine yapılan görüşmelerin ardından paydaşların belirlediği değişimler analiz edilmiş, böylece büyük resimdeki değişim teorisinde hedeflenen değişimler ile paydaşların önceliklendirdiği değişimler karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma bize Alternatif Bank ekibi ile engelsiz bankacılık paydaşlarının yaşadığı değişimlerin bazılarının birbiriyle örtüşmediğini, paydaşların gözünden önceliklendirilen ve değer atfedilen yeni değişimlerin olduğunu göstermiştir.

Artık sosyal etki yolculuğunun bir sonraki durağına doğru ilerlemeye hazırız!



Dördüncü Adım: Önemli Değişimlerin Belirlenmesi ve Değişim Haritası

Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetlerine yönelik yürütülen etki araştırması, Bankanın tasarlanan değişim teorisi temel alınarak başlamış, ancak veri toplama süreciyle birlikte değişim teorisi, paydaşların yaşadığı (özellikle planlanmayan) değişimleri görebilme noktasında eksik kalacağı için belli bir süre rafa kaldırılmıştır. Bilinçli olarak yapılan bu uygulama bize, paydaşların gözünden faaliyetler sonucunda bizzat onların hayatında yaşanan değişimlere odaklanabilmemize yardımcı olmuştur. Dolayısıyla KUSIF olarak engelsiz bankacılık faaliyetlerinin nihai amacına ulaşıp ulaşmadığını anlayabilmek için tüm paydaşlarda yaşanan olumlu veya olumsuz değişimlerin neler olduğunu değerlendirebilme fırsatımız olmuştur. Bu nedenle etki araştırmasına, değişim teorisi çerçevesinde belirlenen mevcut değişimlere ek olarak paydaşların yaşadığı değişim zincirindeki yeni değişimler de dahil edilmiştir.

Önemlilik, sosyal etki analizinde mutlaka odaklanılması gereken bir sosyal değer ilkesidir. Bu ilke, kurumların 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. Sosyal etki ve değer analizinin, değişim teorisinden ayrılıp değişim haritasına ve zincirine odaklandığı ve değişimler arasında derinleştiği nokta burada başlamaktadır.

Bu noktada Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetleri kapsamında paydaşlar üzerinde yarattığı değişimleri anlamak için Ekim-Kasım 2023 tarihlerinde 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. Görüşme sorularının genel çerçevesi aşağıdaki gibidir:

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.

Nasıl bir yöntem izledik?

Teorik çerçevesi olan minik bir bilgi notu paylaşalım!

Nitel araştırmalar gözlem, mülakat ve vaka analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı bir araştırma türüdür. Bu tür araştırmalar, olayların ve düşüncelerin doğal ortamda gerçekçi ve detaylı bir şekilde incelendiği, katılımcıların bakış açılarının derinlemesine anlaşılmaya çalışıldığı nitel bir süreci yansıtır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Nitel yöntemler bütüncül bakış açısına dayanarak araştırılan konuyu veya olguyu yorumlayıcı bir şekilde ele alır. En önemlisi de konuyu kendi bağlamında ele alır ve böylece kişilerin veya grupların bu konuya yükledikleri anlamları ortaya çıkarır (Altunışık ve diğerleri, 2010).

Nitel araştırmalarda en sık kullanılan yöntemlerden biri görüşmedir. Bireylerin bakış açılarını, kişisel deneyimlerini, duygularını, değerlerini ve algılarını ifade etmek için etkili bir araç olması açısından nicel verilerle elde edilen bilgilerin desteklenmesi ve genişletilmesine katkı sağlamaktadır. Üç tür görüşme tekniği bulunmaktadır: yapılandırılmış görüşmeler, yarı yapılandırılmış görüşmeler ve odak grup görüşmeleri (Sönmez ve G. Alacapınar, 2011).

Görüşme formu hazırlarken takip edilmesi gereken adımlar aşağıdaki gibidir (Karataş, 2017):



Görüşme aracılığıyla elde edilen verilerin analizi için çeşitli yöntemler kullanılabilir. En sık kullanılan yöntemler betimsel analiz, içerik analizi ve söylem analizidir. Betimsel analizde görüşmelerden sağlanan verilerin önceden belirlenmiş temalara göre sınıflandırılması ve yorumlanması hedeflenmektedir. Bu şekilde veriler arasında neden-sonuç ilişkisi kurulabilir ve konular veya olgular arasında karşılaştırma yapılabilir. İçerik analizinde ise verileri açıklamaya yardımcı olacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmak hedeflenmektedir. Betimsel analiz aracılığıyla yorumlanan ve özetlenen veriler belirli kavramlar ve temalar kapsamında gruplandırılır ve böyle ortak çıkarımlar elde edilir (Neuman, 2012). Söylem analizi ise kısaca ifade etmek gerekirse dilin incelenmesidir. Fakat dilin basitçe değil, söylenenin arkasında gizli olan söylenmeyeni bulmaya çalışarak analiz edilmesidir (Toker, 2022).

Bu yayında bahsedilen vaka analizinde, nitel araştırmalarda kullanılan yukarıdaki analiz yöntemleri bütüncül olarak kullanılmıştır. Vaka çalışması kapsamında Alternatif Bank çalışanlarıyla yapılan odak grup görüşmelerinden çıkan içerik ve söylemlerin detaylı analizi yapılmıştır. Vaka analizi, önerilen çözümlerin potansiyel etkisini değerlendirirken kuruma yaratıcı ve stratejik düşünme becerisi sunarak kurumun gelecek dönem planlamalarına ilişkin genel bir çerçeve sunmayı hedeflemiştir.

Yapılan görüşmelerde, paydaşlarda beklenen değişimlerin yanı sıra planlanmayan değişimlerin de yaşandığı tespit edilmiş ve **banka çalışanlarında iki adet planlanmayan pozitif** değişimin yaşandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca banka çalışanlarında yaşanan değişimlerin dolaylı bir etkisi olarak, banka çalışanlarının aile bireylerinde ve iş arkadaşlarında olumlu bir etki yarattığı ifade edilmiştir. Engelsiz bankacılık faaliyetleri ile doğrudan bağlantılı olan, tespit ettiğimiz planlanmayan değişimler aşağıdaki gibidir:

Bankada çalışırken kendini güvende hissetme *(planlanmayan pozitif)*

Erişebilir bankacılık hizmetleri karşısında Bankada çalışmaya motive olma *(planlanmayan pozitif)*

Gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri sonucunda, engelsiz bankacılık faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordinasyonundan sorumlu olan Marka, İletişim ve Sürdürülebilirlik Bölümü (sosyal etki çalışma grubu) çalışanlarının, engelsiz bankacılıkla ilgili eğitimlere katılan şube çalışanlarının, 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.

> *"En önemli değişim aslında hepimizde bir farkındalık oluştu. Engelleri nasıl aşabileceğimi öğrendim. Bu benim en büyük kişisel farkındalığımdı. Mesela bir sürü konuda değişim yaşandı, işte paradigma değişimi. Bu işin temelinde doğru bildiğimiz ne çok yanlış olduğunu kültürde, dilde, davranışta bunların hepsini birebir tecrübe etme şansı buldum ama onların ötesinde bir şey söylemek istiyorum. Hepimiz kariyerimizde farklı noktalarda çalışıyoruz. Bazen aynı kurumda bazen farklı farklı kurumlarda belli bir yere geliyoruz. Kurumları bir yere getiriyoruz. Bölümleri, projeleri getiriyoruz. Ama günün sonunda insan bir hayatına bakıyor. Mesela sen bu hayatta nasıl bir değişim yarattın? Ne yapmak için çaba gösterdin? Ben bütün kariyerimde geriye dönüp baktığımda pazarlama, iletişim ve finansal destek olacak bir sürü şey yaptım, yapmışım ama engelsiz bankacılık herhalde şunu fark etmemi sağladı. Artık kariyerim bittiğinde, geriye dönüp baktığımda o finansal olarak şirkete iyi gelecek şeylerin haricinde yaptığım belki de en önemli şey bu olacak; herkes için erişilebilir bankacılık hizmetleri. Kariyerimin dışında böyle not edebileceğim, iyi ki yapmışım diyebileceğim bir şey.*

> *"Bir sosyal sorumluluk projesi gibi değil aslında bankanın buradaki duruşu. Daha içselleştirilmiş ve kurum kültürünü oturtmuş bir yapıda ilerletiyor projeyi. O yüzden ben hem ekibin içinde bu alanda çalışıyor olmaktan mutluyum hem de bu farkındalığı kazanmış olmaktan mutluyum. Kişisel olarak yaşadığım farkındalık, kurumsal olarak yapacağımız çalışmaları beraberinde getiriyor."*

Banka çalışanlarıyla yapılan görüşmelerin ardından elde edilen analize dayanarak, paydaşların deneyimlediği değişimler listelenmiş, neden-sonuç ilişkileri belirtilerek iyi tanımlanmış değişimler arasında zincir oluşturulmuştur. Sosyal etki ve değer analizinde önemli olan değişim zincirinin sonundaki değişime odaklanmaktır, ancak bu aşamada zincirde daha önce yer alan değişimler de değerlendirilebilir. Dolayısıyla etki ölçümü yaparken iyi tanımlanmış ve paydaşlar için anlamlı olan değişimleri ölçmek gerekir. Bu nedenle, değişime paydaşların bakış açısından değer verebilmek için paydaşları analizin tüm sürecine dahil etmek kritik öneme sahiptir.

Unutmayın, iyi ifade edilmiş bir değişim haritası, paydaşlara kurumun vizyonunu nasıl gerçekleştirmeyi planladığını açıklayan bir iletişim aracı olarak da hizmet edebilir. Böylesi bir şeffaflık, Bankanın başarı ve etki performansı için kritik önem taşıyan ortaklar, müşteriler, yatırımcılar ve tüm faydalanıcılar arasında güven oluşturabilir ve işbirliğini güçlendirebilir.
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

Beşinci Adım: Değişimlerin Boyutu ve Analiz

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. Dolayısıyla sosyal etki ve değer analizinde faaliyetlerin sonucunda paydaşlarda yaşanan değişimlerin önemlilik değerlendirmesi yapılır.

Yapılan araştırmada nitel veri toplama sürecine dahil edilen banka çalışanlarının engelsiz bankacılık faaliyetlerine katılmalarına ilişkin yaşadıkları değişimlerin anlamlı ve önemli olduğu tespit edilmiştir. Vaka analizinin bu bölümünde banka çalışanlarının, yaşadıkları değişimlerin boyutu analiz kapsamında incelenmiştir.

Banka çalışanları arasında en çok anlamlı değişim yaşayan paydaş alt grubun, yönetim düzeyindeki çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle genel müdürlük düzeyinde çalışan banka içindeki liderlerde, ofisi genel müdürlük binasında bulunan ve müşterilerle doğrudan teması olmayan, engelsiz bankacılık faaliyetlerinden haberdar olan (kimi zaman faaliyetleri yürüten) banka çalışanlarında anlamlı değişim yaşandığı görülmüştür.

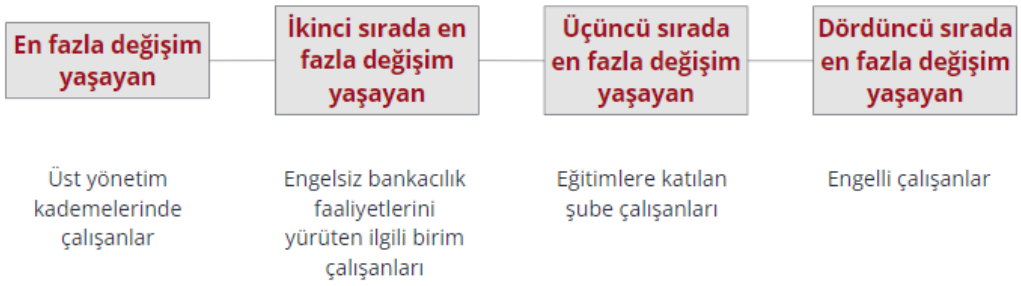
> *"Engelsiz bankacılığı Alternatif Bank'ta aslında daha büyük bir kavramın alt kümesi olduğu ve o büyük kavramın da hak temelli yaklaşım olduğunu anladığımda bu bana kendi kişisel farkındalığımla ilgili çok farklı bir şey getirdi. Açıkçası o kadar farkındalığım yoktu bu konuda."*

> *"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."*

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 nicel analiz kapsamına dahil edilmiştir. Banka çalışanlarında yaşanan önemli ve uygun değişimlere ilişkin nicel veriler çevrimiçi anket olarak Kasım-Aralık 2023 tarihlerinde toplanmıştır.

Banka çalışanları arasında segmentasyona gidildiğinde en fazla değişimi banka liderleri veya üst yönetim kademesinde çalışan kişilerin yaşadığı, ardından sırayla engelsiz bankacılık faaliyetlerini koordine eden

ilgili bölüm çalışanlarının, eğitimlere katılan şube çalışanlarının ve engelli çalışanların yaşadığı görülmüştür.



Aşağıdaki bölümde etki yolculuğuna çıkan Alternatif Bank'ın, engelsiz bankacılık kültürüne sahip olmasının ve bunu kurum politikalarında uygulamasının ardından kurum içerisinde özellikle banka çalışanlarında yaşanan değişimler paylaşılmıştır.

Önceki sayfalarda Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetleri ile yarattığı sosyal değeri anlamak ve etkiyi analiz etmek için kapsamlı bir araştırma yürütüldüğünden bahsetmiştik. Etki analizindeki veriler, Bankanın yarattığı değer hakkında banka çalışanları ve müşterileriyle farklı türde diyaloglar kurabilmelerine yardımcı olur. Dolayısıyla sosyal değer ve sosyal etki çalışmalarının en önemli faydası, Alternatif Bank'ın faaliyetlerinin etkisini nasıl artırabileceğini daha iyi anlayabilmek ve paydaşları için olumlu değişimler yaratma noktasında hangi faktörlerin kilit rol oynadığını belirlemek olmuştur. Sosyal etki analizi, Alternatif Bank'a faaliyetleri sonucunda paydaşları üzerinde daha fazla etki yaratmak için alacağı kararların neler olduğuna odaklanmaları gerektiğini göstermiştir. Bu çalışmanın beraberinde paydaşların tüm süreçlere dahil edilmesi, şüphesiz engelsiz bankacılık faaliyetlerine taze bir soluk getirecektir.



Araştırma kapsamında engelsiz bankacılık faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak için değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleme ve anlama fırsatı sağlayan değişimler arasındaki korelasyona bakılmıştır. 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. Banka çalışanları tarafından değişimler arasında diğer değişimlerle en fazla kesişen ve ilişkisellik bulunan **"hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi"** değişimi olmuştur.

> *"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 hayatıma baktığımda bunun yeni farkına vardım."*

> *"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."*

Banka çalışanlarında yaşanan değişimlere bakıldığında **"Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemli olduğunu biliyorum"** ifadesine verilen yanıtlar faaliyetlerden haberdar olmadan önce %62'den haberdar olduktan sonra %88'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 yanıtlar faaliyetlerden haberdar olmadan önce %54 iken haberdar olduktan sonra %84''e 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."*

Analiz kapsamında **"Banka çalışanlarının engellilikle ilgili gündelik hayat pratiklerine eleştirel bakabilme farkındalığı"** ifadesinde belirgin bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Faaliyetlerden haberdar olmadan önce %64 olan oran katılımcıların faaliyetlerden haberdar olmasıyla %86'ya 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? Vücut dili ne söylüyor? Bu hale geldik."*

> *"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."*

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 edenler %58'ken bu oran faaliyetlerden haberdar olduktan sonra %84'e yükselmiştir. Şüphesiz banka çalışanlarında hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesinde Danışma Kurulu üyeleriyle yapılan bilgi ve farkındalık çalışmalarının ciddi etkisi olmuştur.

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 %64'ken bu oran, banka çalışanlarının faaliyetlerden haberdar olmasıyla birlikte %86'ya yükselmiştir. Aynı şekilde bankada kendini güvende hisseden çalışanların oranı faaliyetlerden haberdar olmaları ile birlikte artmış ve çalışanların %86'sı kendini güvende hissettiği belirlenmiştir.

> *"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."*

> *"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."*

> *"Bu çalışmalar dediğim gibi en azından bir engelli çalışan olarak daha güvende hissettiriyor iş yerinde. Bu konunun sahiplenilmesi 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."*

Engelsiz bankacılık faaliyetlerinin genel müdürlük seviyesinde sahiplenilmesi ve banka çalışanlarının bunu bilmesi, çalışanlarda pozitif bir değişim yaratmıştır. **"Kültürün genel müdürlük seviyesinde sahiplenildiğini bilme"** ifadesine katılımın %58'den %90'a yükseldiği görülmüştür. Son olarak, banka çalışanlarına **"engelli müşterilerle doğru iletişim kurabilme"** becerisine ilişkin değişim ifadesi sorulmuş, faaliyetlerden haberdar olmadan önce doğru iletişim kurabildiğini düşünenlerin oranı %58 iken, bu oran faaliyetlerden haberdar olduktan sonra yükselmiş, oran %80'e ulaşmıştır.

> *"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."*

> *"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."*

> *"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."*

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."*

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.

Şimdi gelin, yaşanan değişimlerin göreceli önemini anlamaya çalışalım!

Yukarıdaki bölümde de görüleceği üzere 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 bilinmemiş olur. Dolayısıyla etki analizi yaparken değişimleri deneyimleyen kişilere yani paydaşlara, hangi değişimlerin onlar için daha önemli olduğunu mutlaka sormak gerekir.

Göreceli Önem

Bu analizde, ayrıştırıcı ağırlıklandırma yöntemini kullanılarak Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık faaliyetlerinin, çalışanlarda yarattığı etkiyi anlamak için değişim zincirinde belirlenen değişimlerden ne kadar değişim yaşadığını düşünerek bu değişimlerin, onlar için ne kadar önemli olduğunu değerlendirmeleri istenmiştir. Banka çalışanları tarafından önem derecesine önceliklendirilen değişimler şöyledir:

- Erişilebilir bankacılık hizmetlerinin önemini bilme
- Engelli müşterilerin ihtiyaç duyacağı destek mekanizmalarını bilme
- Hak temelli dil ve yaklaşımın benimsenmesi
- Engelli müşterilerle doğru iletişim kurabilme

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.

> *"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."*
>
> *"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."

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. Bu araştırmada engelsiz bankacılık faaliyetleri kapsamında yaşanan değişimlerin süresine ilişkin veriler nicel veri toplama sırasında toplanmıştır. Paydaşlara her bir önceliklendirilen değişimin süresine ilişkin sorular sorulmuştur. Alınan yanıtların tamamı katılımcıların yaşadıkları değişimlerin 2 sene boyunca ve daha uzun yıllar devam edeceği yönündedir.

"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."

Altıncı Adım: Sürdürülebilirlik ve Sosyal Etki Kültürü

Sosyal etki kültürü, bir kurumun sürdürülebilirlik konusunda yaptığı ve yapacağı çalışmalar için oldukça önemlidir. Araştırmanın da gösterdiği gibi güçlü bir sosyal etki kültürüne sahip kurumlar genellikle daha yüksek düzeyde çalışan bağlılığı yaşar. Çalışanlar, kurumlarının toplumsal fayda yarattığını gördüklerinde kendilerini motive hissetme potansiyelleri artar. Alternatif Bank örneğinde de görüldüğü üzere banka çalışanlarının kendi değerlerini paylaşan bir kurumda çalışma motivasyonları yüksek olduğundan bu durum, çalışanların kendilerini kurumda güvende hissetmelerine de yol açmıştır. Öte yandan sosyal etki kültürünü benimseyen bir kurum, paydaşlarını kurumun tüm süreçlerine dahil ettiği için özellikle sosyal sorumluluk projelerinde çalışmaya öncelik veren genç nesillerden de yenilikçi fikirler geliştiren iyi yetenekleri çekebilir. Bu noktada Alternatif Bank'ın düzenlediği ideathon fikri son derece kıymetlidir, gençlerin banka faaliyetlerine dahil edilmesi onların bankayla ilişkisini güçlendirecektir.

Sosyal etki ve sosyal değer çalışmalarına odaklanmak kurum içinde yenilikçi yaklaşımı teşvik eder. Kurumlar toplumsal sorunları çözmeye kararlı olduklarında genellikle yalnızca topluma fayda sağlamakla kalmayıp aynı zamanda büyüme için yeni pazarlar ve fırsatlar açan yeni ürün ve hizmetler geliştirirler. Tam da bu noktada sosyal etki odaklı işbirlikleri, kurumun yaratacağı değişim konusunda etki alanını genişletecektir.

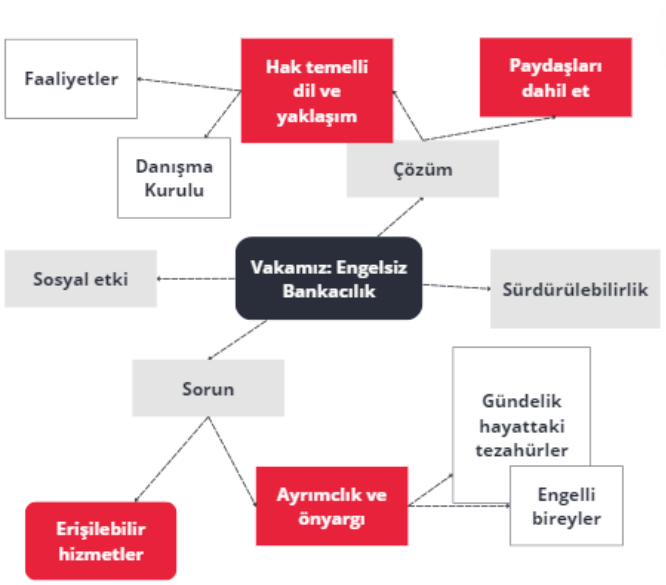
Sosyal etkisini ölçen ve yöneten kurumlar genellikle sosyal, çevresel ve finansal değişimleri öngörme ve olası riskleri tespit edebilme konusunda daha iyi konumdadır. Bu yaklaşım, kurumun sürdürülebilirliğini tehdit edebilecek risklerin azaltılmasına yardımcı olabilir. Dolayısıyla sosyal etkiye öncelik veren kurumlar genellikle kısa vadeli kazanımlardan ziyade uzun vadeli hedeflere odaklanır. Bu uzun vadeli perspektif, kurumların faaliyetlerinin sosyal ve çevresel fayda üzerindeki etkiyi dikkate almaya teşvik ettiğinden sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir.

Özetle sosyal etki kültürü, 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.

Vaka Analizi Çalışmasında Örnek Akış

Bu bölümde vaka görüşmeleri sırasında banka çalışanlarıyla yapılan görüşmelerden örnek bir akış paylaşılmıştır.



Vakamız: Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren Alternatif Bank!

Banka, engelsiz bankacılık faaliyetlerinin yarattığı etkiyi görebilmek ve sürdürülebilir kılmak için kurum içinde bir sosyal etki sistemi kurmak istiyor ve KUSIF'le çalışmaya başlayarak bunun ilk adımını atıyor. Banka, erişilebilirlik hizmetlerini ve faaliyetlerini değişim yarattığı paydaşları için en etkili bir şekilde nasıl kullanabileceğine dair yeni bakış açısı arıyor.

Başlangıç → Alternatif Bank'ın sorununu anlamak ve derinleşmek için açıklayıcı sorular sorulmuştur. İlk olarak, ele aldığınız sorunu doğru anladığınızı göstermek için görüşmeciye vakanızı yeniden anlatabilirsiniz. Bu aynı zamanda karşınızdaki kişinin değişimi nasıl tanımladığını teyit etmek için de size bir fırsat sunacaktır. Çözümlere odaklanmadan, kısa ve anlaşılır bir şekilde soru sormayı unutmayın!

Örnek soru: Kurumunuzun düzenlediği engelsiz bankacılıkla ilgili hangi faaliyetlere katıldınız? Yaşadığınız değişimlere geçmeden önce engelsiz bankacılık faaliyetlerini daha iyi anlamak istiyorum. Faaliyetler kapsamında sunulan hizmetler ve bunların kapsamı hakkında daha fazla bilgi verebilir misiniz?

Süreç → Bankanın sorununun altında yatan temel konular hakkında yapılandırılmış bir şekilde görüşmeler yapın. Sorun ağacınızı düşünün ve ekiple birlikte derinleştiğiniz ağacın kök nedenlerini açığa çıkarak sorunlara odaklanmaya devam edin. Artık değişimler üzerinde derinleşebilirsiniz!

Örnek soru: Engelsiz bankacılık faaliyetlerine katıldıktan sonra ne tür değişimler yaşadınız? Engellilik ve erişilebilirlik ile ilgili çalışmaya başlamanız sizi nasıl etkiledi?

> *"Bütün bu çalışmaların ilk gününe kıyasla bugüne geldiğimizde ne fark ettirdi? Bir kere varsaymanın yanlış olduğunu çok net bir şekilde defaaten görmemi sağladı. Nasıl söyleyeyim? Özellikle ayrımcılıkla ve kapsayıcılıkla ilgili konularda bu geçerli. Fakat bir taraftan da bu bir disiplin ve bir kas gibi aslında geliştirdiğiniz bir konu ve iş yerinde de yani işle ilgili konulara da bakarken kalıp yargılardan, ön yargılardan*

sıyrılmış bir şekilde bir konuyu ele almak çok faydalı bir yaklaşım oldu."

"Ben kariyer hayatıma ilk başladığımda bir dergide röportaj yapmıştım ve farklı engel gruplarından insanlarla röportaj gerçekleştirmiştim. Röportajımın başlığı da engellerine rağmen başardılar diye bir başlıktı. Aslında o ifadenin ne kadar yanlış olduğunu ben Bankaya dahil olduğumda anladım. Hem Danışma Kurulu ile birlikte yaptığımız görüşmelerde, toplantılarda hem de YouTube'daki videolarımızda bunu gördüm. Ne kadar yanlış bir dili kullanmayı tercih ettiğimi anlamış oldum."

Örnek soru: Dinlediklerimden sonra engelsiz bankacılık faaliyetleri aracılığıyla banka çalışanlarında hak temelli dil ve yaklaşıma yönelik bir değişim yaşandığını anlıyorum. Bu doğru mu? Yaşadığınız bu değişimi biraz detaylandırır mısınız? Mesela gündelik hayatınızda neyi farklı yapmaya başladınız?

"Bakış açısında, 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."

"Hem Bankalar Birliği nezdinde hem de diğer bankaların bu engelsiz bankacılık çalışma grubu temsilcileri nezdinde Alternatif Banklıların çok daha pozitif bir şekilde ayrıştığını gördüm. Bir konu olduğunda biz danışılan olmaya başladık."

"Bankaya ilk geldiğimde engelsiz bankacılık diye bir şey vardı. Duyuyorum ama biraz ajans kökenli olduğum için danışmanlık yaparken şirketlerde genellikle böyle bir proje başlatılır bir hevesle ve sonra o yönetici değiştiği an her şey biter. Kafamdaki şey de tam olarak oydu. Engelsiz bankacılık için evet bir şeyler yapılıyor. Büyük ihtimalle Bankaya bir tabela asmak gibi kafamda canlandırmıştım. Ama 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. Yani gerçekten ne kadar çaresiz bırakılmış insanlar ve biz ne kadar kritik bir noktaya parmak basmışız! O yüzden projenin detaylarını öğrenince açıkçası gururlanıyorum."

Yukarıdaki soruyla birlikte duymak istediğimiz, mevcut faaliyetlerin çalışanlar üzerinde yarattığı değişimdir. Yaşanan değişim, karşınızdaki kişiyi nasıl etkilemiş? Peki, bu değişimlerin hepsi pozitif mi? Yani karşınızdaki kişi herhangi bir şekilde negatif bir değişim de yaşamış mı? Son olarak, kişinin yaşadığı bu değişim Bankada herhangi bir farklılık yaratmış mı? Genel olarak bu bölümde kişinin yaşadığı değişimlere odaklanmaya ve bu değişimlerin neler olduğunu anlamaya çalışıyoruz.

Bu noktada değişimlerin boyutuna dair yeterince ayrıntı yakalayamadıysanız endişelenmeyin. Vaka görüşmeleri zaman açısından kısıtlı olduğundan görüşmeci esas olarak yapılandırılmış değişimleri anlatmaya odaklanacaktır. Değişimlerin miktarını ve boyutunu, görüşmeye katılan kişilerle yapacağınız anket çalışmasında yakalayacaksınız.

Analiz → Paydaşlarınızı dinleyin. Onların tarafında nelerin değiştiğini anlamaya çalışın, doğrudan yaşadığı değişimlere odaklanın.

Örnek soru: Alternatif Bank'ın düzenlediği eğitimlerden başka kişiler, kurumlar etkilendi mi? Veya değişim yaşadı mı? Peki ya, engelsiz bankacılık kapsamında düzenlenen faaliyetlere katılmasaydınız ne olurdu? Yine de yukarıda saydığınız değişimleri yaşar mıydınız? Yaşadığınız değişimlerin ne kadar süreceğini düşünüyorsunuz?

"İlk başladığımızda bunun uzun süreli bir şey olacağını tahmin ediyorduk. Ama tabii burası özel sektör, dolayısıyla kişiler, stratejiler ve yönetimler değiştiğinde öncelikler de değişebiliyor. Şahsen ben bunu daha ne kadar devam ettiririz diye en başta düşündüğümü biliyorum. İlk birkaç senede hızlı başlayıp ondan sonra acaba durur mu diye kafamda soru işaretleri olduğunu hatırlıyorum. Bunun olmaması için Danışma Kurulu ile nasıl bir çalışma düzeni oluşturmak gerekir diye birinci senenin sonunda konuştuğumuzu hatırlıyorum.

Ancak geldiğimiz noktada o kafamdaki endişelerin olmadığını, dördüncü sene bitip beşinci seneye girerken böyle bir durumun olmadığını söyleyebilirim. Hatta tam tersine şu anda bence son dört seneden daha fazla hayata geçirdiğimiz ve değişim yarattığımız faaliyetlerle daha iyi bir noktada olduğumuzu söyleyebilirim."

Nihai hedefin mümkün olan en fazla etkiyi elde etmek olduğunu her zaman aklınızda bulundurun. Bu durumda en fazla değişimi kim, nasıl yaşıyor sorusunu daha detaylandırmaya çalışın ve bu değişimlerin yaşanmasında başka hangi kişi ve kurumların katkısı olduğunu öğrenmeye çalışın.

Örnek soru: Yaşadığınız değişimlere başka kurum veya kuruluşların katkısı var mı? Varsa, kimin katkısı var? Peki, yaşadığınız değişimler arasında sizin için en önemli değişim neydi?

"Çalışanları arasında özellikle bizim Danışma Kurulu üyemiz olan Duygu Hanım vasıtasıyla bildiğimiz bazı iyi uygulamaları olan kurumlar var. Bu iyi uygulamaları onlar nasıl yapıyor? Biz nasıl yapabiliriz? Bunları paylaşma açısından, onlardan aktarım almak önemliydi, dolayısıyla yarattığımız etki de o kurumun da payı var. Onun dışında düşünüyorum, bizim sivil toplumda iş ortaklığı yaptığımız yerler var. Erişilebilirlikle ilgili aslında önemli çözümler getiren ortaklarımız var. Robotel Derneği bunlardan bir tanesi. Bunların her biri aslında farklı engel grupların erişilebilirliği konusunda çözümler yaratıyor. Ya da yine sivil toplumdan işbirliği yaptığımız, Toplumsal Haklar Derneği (TOHAD) var, onların aslında bize erişim anlamında engelli komünitesine erişim noktasında sağladığı önemli katkılar var."

"Engelsiz bankacılık benim hayatıma girmeden önce engelli bireylere bakış açım tamamen yardım temelliydi. Ama engelsiz bankacılık hayatıma girdiğinden itibaren hak temelli olduğunu fark ettim. Tamamen bir engelli birey gördüğümde yardım etmeliyim duygusu oluşurken, artık o kişi yardım istemediği sürece benim yardım etmemem gerektiğini öğrendim. Ben bunu bilmiyordum. İki sene önce öğrendim bunu. Dediğim gibi yardım temelli yaklaşıyordum ama aslında hak temelli yaklaşmam gerektiğini ve bu şekilde bir farkındalığımın oluştuğunu söyleyebilirim."

"Aslında yanlış bildiğimizi öğrendim, bana en büyük katkısı bu oldu. O kişiler engelli değiller aslında, bunu bu süreçte öğrendim ve çok da doğru olduğunu düşünüyorum. Şimdi geriye bakıp değerlendirince ne kadar yanlış biliyormuşuz? Çünkü engelleri yaratan ya biziz ya çevre ya da o anlayış. O binaya giremiyorsa, o binaya girememesi onun bir engeli olduğundan değil ya da onun önüne okuyabileceği bir sözleşme koyamıyorsanız bu onun engeli değil. O sözleşmeyi koyamıyorsanız engel orada başlıyor. Hepimiz engelliyiz aslında bunun boyutu ve türü farklı sadece. Dolayısıyla bu süreçte çok büyük bir farkındalık kazandığımı düşünüyorum."

Karar Ver → Sorunu özetleyin, çözümü önerin, nedenlerinizi ve analizinizi belirtin, potansiyel riskleri ele alın ve bankanın çalışanlarında belirlediği hedeflere ulaşmak için atacağı sonraki adımların genel bir resmini sunun. Bunun için elinizde hazırladığınız bir sosyal etki raporunuz olsun!

Örnek soru: Bankacılık ekosistemini düşündüğünüzde engelsiz bankacılık kültürünü sahiplenmenin ve yaygınlaştırmanın önündeki engeller neler olabilir? Alternatif Bank'ın engelsiz bankacılık kültürünü yaygınlaştırmak için yürüttüğü çalışmaları iyileştirmek ve daha fazla değişim yaratmak için neler yapılabilir?

"Çalışanları bu işin içine daha fazla dahil etmemiz gerekiyor. Evet pek çok kişi bunu biliyor, memnun ve fırsat verildiğinde parçası oluyor ama bu işi banka içerisinde götüren farklı departmanlarda belki 15-20 kişi vardır. Dolayısıyla bu işin daha da tabana yayılması, sahiplenilmesi için bizim de çalışanların bir fiil bütün projelere olmak zorunda değil ama bu konunun altında devam eden projelerde aktif rol alması gerektiğini düşünüyorum. O işi birebir tecrübe ettiklerinde, içine girdiklerinde o değişimi artık hücrelerinde hissediyorlar ve tamamen elçiye dönüşüyorlar."

"Bu tür çalışmaların kurumda yaratılan finansal sonuçlar kadar önemli olduğunu ve kurum kültürü haline getirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Engelsiz bankacılığın kurumda finansal sonuçlar kadar öne çıktığını

düşünüyorum hatta daha da çıkacağını düşünüyorum. Buradaki temel o felsefenin aslında bu kurumun amacı haline gelmesi gerektiğini düşünüyorum. Eğer Banka bu noktaya gelirse ve çalışanlar da bu sürecin bir fiil içinde çok daha geniş katılımla dahil olursa o zaman hem sürdürülebilirlik hem de yeni projelerin üretilmesi açısından önemli olacağına inanıyorum."

Alternatif Bank'ın Etki Yönetiminde Gelecek Planları

Alternatif Bank, sosyal etki kültürünü ve işleyişini kurumda daha iyi anlaşılır hale getirmek için faaliyetlerine devam etmektedir. Başlangıç noktası, sosyal etki araştırması olmuş ve bu araştırmayla Bankanın yarattığı değişim konusunda genel bir resim çizilmiştir. Şimdi ise gelecek tahmini yapmak ve olası senaryolar oluşturmak için sosyal etki verilerini kullanmayı hedefledikleri kurumsal bir etki modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla Alternatif Bank için hazırlanan sosyal etki araştırması, Bankaya bir etki ölçümleme anlayışı kazandırmış, böylece Bankanın yaratacağı sosyal değeri öngörebilmelerini sağlayan bir çerçeve sunmuştur.

Etki çerçevesinden hareketle aşağıda, araştırma bulgularında öne çıkan ve engelsiz bankacılık faaliyetlerinin etkisini artıracağı öngörülen öneriler paylaşılmaktadır:

- Alternatif Bank sektördeki tüm paydaşların hak temelli dil ve yaklaşım konusunda farkındalık sahibi olması için öncü çalışmalara devam eder.

- Alternatif Bank içerisinde engelsiz bankacılık faaliyetleri sonucunda 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.

- Alternatif Bank erişilebilir bankacılık hizmetlerinin sektörde yaygınlaşması için etki odaklı işbirlikleri geliştirir. Etki odaklı işbirliği geliştirmek için etki verisine ihtiyacınız vardır. Sosyal etki sisteminin önemli bir adımını etki odaklı veri toplama planı oluşturmaktır. Faaliyetlerinizin veya hizmetlerinizin etki odaklı planlanması; işbirliği geliştirmenize, faaliyetlerinizi iyileştirmenize ve kaynak geliştirme konularında bankaya fayda sağlar.

- Banka daha fazla engelli müşteriye ulaşmak ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak, çeşitlilik arz eden erişilebilir hizmetlerini yaygınlaştırır.

- Alternatif Bank başta engelli bireyler olmak üzere herkesin erişilebilir bankacılık hizmetlerinden yararlanabilmesi için etki odaklı güçlü bir iletişim stratejisi kurar.

- Şirketler, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde sadece çıktılara odaklanır. Oysa kimi zaman yaratılan değişim ve paydaşlar üzerindeki etki görünmez olabilir. Alternatif Bank, engelsiz bankacılık konusunda etkisini artırmak ve derinleştirmek amacıyla yürüttüğü sosyal etki çalışmasının düzenli takibini yaparak iki yıllık sosyal etki raporları hazırlar.

- Banka sosyal etki arşivi geliştirir, bunu çalışanların motivasyonunu canlı tutmak ve ayrıca müşteriler ile yatırımcıların ilgisini çekmek için bir araç olarak kullanır.