

TOKIKO KUDEAKETA PUBLIKOAREN KALITATEA BULTZATZEKO GIDAK

4. GIDA

ZERBITZU-KARTA BAT EGITEA

HERRI ADMINISTRAZIOEN MINISTERIOA
MADRIL
2005

Lehenengo edizioa: 2005eko urria

© Datuen babesa arautzen duen abenduaren 13ko 15/99 Lege Organikoak babestuta dago dokumentu hau, baita jabetza intelektualaren legearen testu bategina onesten duen apirilaren 12ko 1/96 Legegintzako Errege Dekretuak ere. Ezin izango da irabazteko asmoekin erreproduzitu autoreek beren beregiko baimena eman ezik.

Autoreak:

Juan Torrubiano Galante
Bruno Juanes
Paula Antón
María Sola Lasso
César Rico Vallejo

FEMPko Modernizazio eta Kalitate Batzordearen talde teknikoa

- Valladolideko Udala: Valentin Merino Estrada
- Leganeseako Udala: Miguel Fernández Gil
- Espluges de Llobregateko Udala: Enric Giner Rodríguez
- Gasteizko Udala: Txus Imaz Manzanos
- Valentziako Diputazioa: José Luis Navarro Cortijo

PROIEKTUAREN ZUZENDARITZA:

Pablo Bárcenas Gutiérrez, FEMPko (Espainiako Udalerrietan eta Probintzien Federazioaren Modernizazio eta Kalitate Arloko) zuzendaria.

Juan Ignacio Martín Castilla, Madrilgo Unibertsitate Autonomoko Zientzi eta Enpresa Ekonomien Fakultateko Kontabilitate eta Antolakuntza Saileko laguntzailea.

Juan Torrubiano, Galgano Taldeko zuzendaria.

Argitaratzailea: Herri Administrazioen Ministerioa. Idazkaritza Nagusi Teknikoa

NIPO: 326-05-049-0

Lege-gordailua: BI-2.334-05

Inprimatzailea: ENKOVER, S.A.

AURKIBIDEA

LEHEN ZATIA: Kontzeptuaren garapen teorikoa eta metodologikoa 7

0. Zerbitzu-karten sarrera, Herri Administrazioen kudeaketa tresna diren aldetik.....9

1.-Herri Administrazioaren testuinguru berria..... 9

2.- Kalitatea *kartara*: herri erakundearen kudeaketan txertatu beharreko Zerbitzu-karta bat.....10

1.-Zer dira Zerbitzu-kartak?.....13

1.1. Zerbitzu-karten definizioa.....13

1.2. Zerbitzu-karten eginkizuna.....14

1.3. Kalitate konpromisoak Herri Administrazioaren eta herritarraren artean.....16

1.4. Zerbitzu-karta aplikatzean dauden onurak.....17

1.5. Zergatik sortu Zerbitzu-karta bat tokiko erakundeentzat?.....18

1.6. Zer dakarte berekin Zerbitzu-kartek.....19

1.7. Zerbitzu-kartaren edukia.....20

2.-Zerbitzu-karten jatorria eta bilakaera.....21

2.1. Zerbitzu-karten jatorria.....21

2.2. Zerbitzu-kartak gure inguruan: zenbait adibide.....25

3.- Zerbitzu-karta sortzeko eta kudeatzeko modua.....31

3.1. Zerbitzu-karta baten zikloak.....31

3.2. Zerbitzu-karta egiteko prozesua.....31

3.3. Zerbitzu-karten kudeaketa dinamikoa.....58

4.-Beste	kudeaketa	sistemekin	dituen
erlazioak.....			61
4.1. Zerbitzu-karta eta sistemaren egiaztapena	UNE-EN-ISO		
9001:200			
arauaren			
arabera.....			61
4.2. Zerbitzu-kartak eta bestelako hobekuntza-metodologia batzuk:			
Bikaintasunaren	EFQM		ereduaren
ikuspegia.....			62

4.3.	Zerbitzu-karten	zerrenda	–
EFQM.....			65
4.4.	Konpromisoen	ziurtagiria:	
AENOR.....			66
5.- Ondorioak.....			69
5.1.		Ondorio	
orokorrak.....			69
5.2. Zerbitzu-kartak egiteko prozesuan ekidin			
beharreko			
akatsak.....			70
BIGARREN			
ZATIA.....			73
KASU PRAKTIKOA: Zerbitzu-karta bat egiteko prozesua hiru			
ikuspegi			
desberdinetatik: Valladolideko, Leganeseko eta Espluges			
de		Llobregateko	
udalak.....			75
A. Kasu praktikoaren aurkezpenaren helburuak			
eta			
egitura.....			75
B. Valladolideko, Leganeseko eta Espluges de Llobregateko			
udalen zerbitzu-kartak egiteko prozesuak			
deskribatzea.....			7
8			
Bibliografia.....			9
5			

LEHEN

ZATIA

0. – ZERBITZU-KARTEN SARRERA, HERRI ADMINISTRAZIOETAKO KUDEAKETA TRESNA DIREN ALDETIK

1. Herri Administrazioaren testuinguru berria

Herri Administrazioa azken hamarkadan baino denbora luzeagoan izaten ari den aldaketa eta berrikuntza prozesu orokorrean txertatzen dira Zerbitzu-kartak.

Gaur egun, adituak bat datoz esatean tokiko zerbitzuen arrakastarako faktore nagusiak honako hauen arabera direla: eskuragarri dauden baliabideak (kulturakoak, antolakuntzakoak, ekonomikoak eta beste batzuk), azpiegitura (garraioak, bideragarritasuna), kalitatea, herri erabilerako zerbitzuen erabilera eraginkorra (ura, argindarra, komunikazioa...), finantza-baldintzen malgutasuna eta Herri Administrazioak arlo desberdinetan duen funtzionamendua: hezkuntza, osasuna, ordena publikoa eta tokiko erakundeak.

Egoera horretan, gero eta gehiago eskatzen zaio Herri Administrazioari gizartean duen eginkizuna berriz zehazteko –tokiko garapenaren subjektu aktibo gisa jarrita- eta eraginkortasun maila handitzeko.

Herri Administrazioak duen eginkizuna berriz zehazteak erakundeentzako antolakuntza eta kudeaketa ereduen azterketa dakar; izan ere, globalizazioak dakartzan herronketara bideratuta izatearen inguruko mailaren arabera ikusten dira eredu horiek, betiere eskaintako zerbitzuen kalitatea oinarritzat hartuta.

Herritarrek Herri Administrazio eraginkorra behar dute eta, beraz, **kalitate** zerbitzuak ematen dituen administrazioa; egitura politikoak erantzuna eman behar die lorturiko emaitzei (garapena, enplegua, bizitza-kalitatea, ordena publikoa...); ordainsariei zuzenean eragiten dieten beren helburuak bete behar dituzte kudeatzaileek; langileek egiten dituzten balorazioei erantzun behar diete sindikatuek; langileek beren erakundea hobetzen lagundu behar dute...

Egoera hori testuinguru jakin batean gertatzen da, hain zuzen ere eboluzio teknologikoak tokiko “eragileen” arteko integrazioa errazten duenean eta zerbitzua emateko eta lan egiteko sistema berriz zehazteko eta sortzeko modua ematen duenean (adibidez, interneti eta sinadura digitalari esker, zenbait eragiketa zuzenean azkeneko bezeroei transferitu ahal izan zaizkie eta alde biak pozik azaldu dira).

Egoera berri horretara egokitzeko eta zerbitzuen erabiltzaileen edota herritarren eskakizunei erantzuna emateko, betiko kudeaketa modua funtsean aldarazten dituzten modernizazio ekimenak planteatu eta abiarazi dituzte hainbat administrazio maila guztietan (toki, eskualde eta nazio mailan, zuzenbide publikoko erakundea eta hezkuntza eta osasun erakundeak).

Herri Administrazioetan buruturiko modernizazio ekimenen artean, *Zerbitzu-karta* nabarmentzen da tresna nagusi gisa, herritarren eskariak eta asmoak erakundearen helburuetan txertatuz hobetzeko lanean hasi direnentzat.

2. Kalitatea kartara: Zerbitzu-karta erakunde publikoaren kudeaketan txertatzen da.

Herri Administrazioaren eboluzioaren testuinguru horretan, oso eginkizun garrantzitsua betetzen dute zerbitzu-kartek, zeren eta erakunde publikoak herritarrekin zerbitzuak ematean duen kalitate konpromisoa baitakarte.

Konpromisoa erantzukizuna da eta, berez, ezin izan daiteke promesa zehaztugabeen zerrenda bat, eta are gutxiago, ezin trata daiteke epelkeriaz. Hala ere, esperientziaren arabera, zerbitzu-kartak kasu askotan ez dira egiten diren gauzen deskribapen bat (zerbitzuen katalogoa) baino askoz gehiago, benetako konpromisorik izan gabe eta herritarrentzako berme barik.

Gida honetan proposamen honen ikuspegiaren ardatza Zerbitzu-karta erakunde publikoaren eguneroko kudeaketan txertatu beharra da, zeren eta Zerbitzu-kartei esker, erakundearen konpromisoak egituratu baitaitezke epe laburrean eta epe ertainean edota luzean.

Hala, epe laburrerako konpromisoak urtero eguneratzen dira; epe luzerako konpromisoak, berriz, lauzpabost urtean behin berrikusi eta eguneratuko dira, eta legegintzaldirako helburuekin bateratu daitezke.

Hortaz, tresna bizitzat hartuko litzateke Zerbitzu-karta, tramite burokratiko huts bihurtzeko arriskurik izan gabe.

Zerbitzu-karta erakundearen kudeaketan benetan txertatzeko posibilitatea bat dator helburuen arabera kudeaketaren zuzendaritzaren ereduarekin, funtzioen arabera kudeaketaren kontrakoa den ereduarekin; izan ere, azken eredu hori jokabide burokratikoan izaten da nagusi.

Helburuen arabera kudeaketa ereduak Zerbitzu-kartaren kudeaketan duen garrantzia ikusita, emaitzen arabera kudeaketa laburbil daitekeen oinarritzko eskema agertzen da ondoko taulan.

Helburuen arabera kudeaketa

MAILA NAGUSIAN	- Politika eta estrategia orokorra zehaztea.
Inguruko unitateei	
(Zuzendaritza, gerentzia) -	Eginkizuna eta Ikuspegia oro har zehaztea.
transferitza	
	- Lortu beharreko emaitzak adieraztea, "ARAUAK ETA PROZEDURAK" eman barik.
	- Eginkizuna: erakundea izateko arrazoiak adierazten du.
	- Ikuspegia: erakundeak lauzpabost urteko epean izan nahi duena adierazten du.
	- Eginkizun eta Ikuspegi propioen definizioa, eginkizunaren eta ikuspegi korporatiboaren arabera.
	- Lortu nahi diren hobekuntzen uneko definizioa, helburu nagusiekin bat etorriz.
Pertsonal guztia	
	- Sistema kontrolatzeko adierazleak ezartzea.
biltzea eta motibatzea	
	- Proposaturiko helburuak bete diren egiaztatzea eta, bete ez badira, kausak aztertzea eta beharrezko neurri zuzentzaileak aplikatzea.

Iturria: Mc Adam eta Reid, 2000.

Laburbilduz, elkarrizketa ezartzen da zuzendaritzaren eta erakundeko unitateen artean, non zuzendaritzak kudeaketa politika eta lortu beharreko emaitzei buruzko jarraibideak bidaltzen dizkien

erakundeko unitateei. Erakundeko unitateek, aldi berean, lorturiko emaitzak jakinarazten dizkiote zuzendaritzari, baita praktikan azaltzen den edozein informazio mota ere. Hala, zuzendaritzak berak aintzat har dezake informazio hori erakundearen estrategia finkatzerakoan.

Ondorioz, Zerbitzu-kartaren ezaugarri espezifiko bat kudeaketa eredu zehatza izatea da, helburuen arabera kudeaketa eredia oinarritzat hartuta, honelaxe laburbil daitekeena: eginkizun baten pean (erakundea izateko arrazoi adierazten duena) eta ikuspegi baten pean (erakundeak hainbat urtetako epean izan nahi duena adierazten duena), ikuspegia bera lortzeko bidea izan behar dute proposaturiko hobekuntza-ekintzek, hain zuzen zuzendaritzak finkaturiko xedeak betetzeko.

1. ZER DIRA ZERBITZU-KARTAK?

1.1. Zerbitzu-karten definizioa

Herri erakundeak dituen zerbitzuak eta herritarrekin dituen kalitate konpromisoak ezagutarazten eta adierazten dituzten dokumentuak dira, herritarrek zerbitzu publikoetatik espero dezaketena gauzatzeko duten dokumentuak; izan ere, herritarren eskubideak erabat betetzen direla ziurtatzen dute zerbitzu-kartek, baita jasotzen dituzten zerbitzuak hobetzea ere.

Baina erakunde publikoek herritarrekin hartzen dituzten kalitate konpromisoen publizitate dokumentu hutsak baino gehiago dira Zerbitzu-kartak. Edozein administrazio unitatek zerbitzu-kartak egitea planteatze hutsa, berez, administrazio unitatea hobetzeko aurrera eginiko urratsa da.

Erakunde publikoak kalitatearen kudeaketan murgiltzeko dituen metodologia nagusienetako bat da Zerbitzu-karta: konpromisoak ezartzeko eta igurikapenen kudeaketa bultzatzeko xedea duen lan-tresna da, betiere herritarrekiko harremanen bidez.

Hori guztia dela eta, funtsezko elementu bihurtu dira Zerbitzu-kartak erakunde publikoen kalitatean.

Jarraian, Zerbitzu-kartei buruz egin diren definizio ofizialak emango ditugu ordena kronologikoan.

Bartzelonako Udalaren definizioa Udalaren Kalitate Planaren barruan eman zen 1996. urtean:

“Enpresa, erakunde edo udal zerbitzu batek ematen duen zerbitzuan herritarren aurrean hartzen duen kalitate konpromisoak ezagutarazteko bideak dira. Horretarako, objetiboki eta modu neurgarrian zehazten dira zerbitzuko estandarrak; konpromisoen betetze-mailaren jarraipena egiten da eta konpromisoak lortzeko behar diren ekintzak abiarazten dira.”

Madrilgo Erkidegoak bere definizioa ezarri zuen martxoaren 6ko 27/1997 Dekretuan:

“Zerbitzu-kartak idatzizko dokumentuak dira, eta horien xedea da zerbitzu publikoen ezaugarriei buruzko informazioa ematea herritarrei. Honako hauek adierazi behar dituzte:

- a) *Zerbitzuen izaera, edukia eta ezaugarriak eta zerbitzua emateko modua.*
- b) *Zerbitzua emateko kalitate mailen edo estandarren zehaztapena.*
- c) *Erabiltzaileek eskatzen dituzten zerbitzuei buruzko kontsulta eta zerbitzuok hobetzeko iradokizunak eta iritziak emateko bideak.*
- d) *Kalitatea ebaluatzeko sistema.”*

Herri Administrazioen Ministerioak hauxe ezarri du uztailaren 16ko 1259/1999 Errege Dekretuan:

“Zerbitzu-kartak idatzizko dokumentuak dira, eta horien bidez, Estatuko Administrazio Nagusiko organoek, haren erakunde autonomoek eta erakunde kudeatzaileek eta Gizarte Segurantzako zerbitzu erkideek informazioa ematen diete herritarrei erakundeoi eratxikiriko zerbitzuei eta zerbitzuen kalitatean hartu dituzten konpromisoari buruz, baita herritarrek eta erabiltzaileek zerbitzu horietan dituzten eskubideei buruz ere.”

Valentziako Generalitatearen arabera, Herritarren Karta onetsi eta Zerbitzu-kartak arautu dituen abenduaren 18ko 191/2001 Dekretuan ezarri da Zerbitzu-karten definizioa:

“Zerbitzu-kartak zerbitzu publikoen kalitatea hobetzeko tresnak dira, non organo bakoitzak bere baliabide eskuragarrien arabera zerbitzua emateko karten kalitate-estandarrak eta zerbitzuko konpromisoak agerrarazi eta ezagutaraziko baititu.”

1.2. Zerbitzu-karten eginkizuna

Zerbitzu-karten funtsezko eginkizuna da erakunde publikoek herritarren eskakizunei erantzuna emateko zerbitzuen arloan hartzen dituzten konpromisoak zehaztea eta ezagutaraztea, baita konpromiso horien betetze-mailaren jarraipena egitea eta emaitzak jakinaraztea ere.

Zerbitzu-kartek zerbitzu-estandarren *etengabeko hobekuntza* bultzatzen dute, eta horretarako, kalitatearen osoko kudeaketaren ikuspegiari dagozkion metodologiak, tresnak eta teknikak erabiltzen dituzte.

Hortaz, Zerbitzu-kartek bi alderdi dituztela esan dezakegu:

- Kanpoko alderdia, erakundeak herritarrekin hartzen dituen konpromisoak ezagutarazteko bide gisa.
- Barneko alderdia, zerbitzua Zerbitzu-kartan agertuko diren estandarrak ziurtatzeko prozesu guztiak berriz aztertzea behartuko duena. Estandarrak modu fidelean, objektiboan eta batez ere neurgarrian definitzea dakar horrek, baita konpromisoen betetze-mailaren jarraipena eta monitorizazioa ere, betiere konpromiso horiek lortzeko beharrezko hobekuntza-ekintzak abiaraziz.

Zerbitzu-kartak eraentzen dituen barne printzipioa herritarrei zerbitzua ematea da, eta horretarako, zerbitzuak ematen dituen organoaren laneko baliabideak eta prozesuak hobetzen ditu administrazioak.

Zerbitzu-karten bidez, lotu egiten dira herritarrak zerbitzu publiko bati dagokionez dituen eskariak eta beharrak batetik, eta horiek bete ahal izateko zerbitzu horretan barne mailan izan behar den hobekuntza bestetik.

Azken finean, ondoko lau puntu hauetan laburbil ditzakegu Zerbitzu-karten helburuak:

- a) Herritarren eskubideak erabiltzen direla bermatzea.
- b) Kalitate konpromisoak agerraraztea herritarrei.
- c) Erabiltzaileek zerbitzu publikoei dagokienez dituzten igurikapenak eta eskakizunak finkatzea.
- d) Zerbitzuak hobetzeko ekimenak bultzatzea.

1.3. Kalitate-konpromisoak Herri Administrazioaren eta herritarraren artean

Zerbitzu-ematean lortu nahi den kalitate maila dela-eta, jendaurrean erakusten da (zin egindako kalitatea) Zerbitzu-karta, zerbitzuen herritarraren edota erabiltzailearen aurrean; izan ere, beti eutsi behar zaio itun horri. Gainera, etengabe hobetzeko printzipioen arabera, etengabe hobetu beharreko ituna izan behar du.

Zerbitzu-kartek, A. Parasuraman-en¹ eredu kontzeptualaren arabera, herritarraren beharrak bete nahi ditu, herritarrek jasotzea espero duten zerbitzuaren balorazioaren eta azkenean jasotzen duten zerbitzuaren arteko diferentzia txikituz.

Iturria: Parasuman et At.

A. Parasuman "James W. McLamore" Marketin Katedrako irakasle titularra da Miami Unibertsitatean. Teknologiako graduatua eskuratu zuen 1970ean Madraseko (India) Institutu Teknologikoan. Halaber, Enpresen Zuzendaritza eta Administrazioako Masterra du Ahmadabad-eko Management-eko Indiako Institutuan. Enpresen Administrazioko Doktoretza lortu zuen Bloomingtoneko Indianako unibertsitatean. Parasuman doktorea mundu mailako aditua da zerbitzuen kalitateari buruzko gai guztietan, baita bezeroari arreta eta zerbitzua ematearen inguruan ere.

Honako hauengatik izaten dira erabiltzailearen igurikapenen eta zerbitzuaren arteko bat ez-etortzeak:

1. bat ez-etortzea: herritarrak espero duenari buruz herri arduradunek uste duten edo antzematen dutenaren eta herritarrak benetan espero duenaren arteko diferentzia da. Gai hori Zerbitzu-kartetan jorratzen da herritarren beharrak aztertuz.
2. bat ez-etortzea: herri arduradunek herritarren igurikapenei buruz dituzten irudipenen eta kalitate zehaztapenen edo arauen arteko aldaketa da.
3. bat ez-etortzea: aurreikusitako zerbitzuaren kalitatearen zehaztapenen eta eginiko zerbitzuaren arteko bat ez-etortzea da; hori ebaluatzeko, zerbitzu-estandarren aldizkako ezarpenak eta berrikuspenak berekin dakartzan prozesua erabiltzen dute Zerbitzu-kartek.
4. bat ez-etortzea: zerbitzuari buruz herritarren aurrean ematen den informazioaren eta benetan emandako zerbitzuaren artean dagoen diferentzia da. Zerbitzu-kartak egiteko faseetako batek komunikaziorako ekintzak abiarazten ditu prozesu osoan zehar.

Zerbitzu-karta konpromiso handia da Herri Administrazioaren eta haren zerbitzua jasotzen duten herritarren artean, zeren eta ematen den zerbitzuaren eta espero den zerbitzuaren arteko diferentziak murrizten baititu. Hala, erabiltzaileak pozik uztera bideratuko ditu erakundeak, eskainitako zerbitzua hobetzeko lan-prozesuak diseinatzen eta aldatzen lagunduz, prozesuak betetzeko estandarrak jarritz eta jarraipen eta kontrolerako adierazleak zehaztuz.

1.4. Zerbitzu-kartak erabiltzeak dakartzan onurak

Aurreko ataletan ikusi dugunez, Zerbitzu-karta bat egiteak zerbitzuaren erabiltzaileekiko kalitate-konpromiso sendoak ezartzea dakar.

Zerbitzu-karta eraentzen duen oinarrizko printzipio horren ondorioz, erakundea hobetzeko tresna bat da zerbitzu-karta, eta neurrizko aldaketarako eta aldaketa eskuragarriko estrategiatzat har daiteke.

Zerbitzu-estandarrak, kalitate-konpromisoak eta jarraipen-adierazleak argitaratu ahal izateko, beharrezkoa da gure lan egiteko betiko modua zalantzan jartzea, erakundearen prozesuak aztertzea erabiltzailea pozik uzteari begira eta beharrezko aldaketak sartzeko herritarren beharrei eta igurikapenei erantzuna eman ahal izateko. Hori guztia dela-eta, Zerbitzu-karta, barne mailan, erakundea hobetzeko indar nagusia dela diogu.

Hala eta guztiz ere, marketin publikoko elementu indartsua ere bada Zerbitzu-karta; izan ere, erakunde publikoak herritarren aurrean hartzen dituen kalitate konpromisoak ezagutarazteko modua ematen du.

Hauexek dira Zerbitzu-karta egiteak eta argitaratzeak erakundearentzat dakartzan zenbait abantaila:

- Zerbitzuen eskaintza ezagutaraztea eta emandako zerbitzuan kalitate maila buruzko informazioa ematea herritarrei; hala, herritarren eskubideen erabilera erraztuko da.
- Gure jarduerak planifikatzea eta diseinatzea.
- Gure bezeroen beharrak ikertzea.
- Epe ertainerako eta epe luzerako konpromisoak ezartzea: Administrazioak herritarren aurrean hartutako konpromisoen betetze-maila jarraitzea eta kontrolatzea.
- Herritarrek Administrazioak emandako zerbitzuekin duten gogobetetasun-maila handitzea.
- Tramiteak bizkortzea.
- Jardueran inplikaturiko eragileen partaidetza sustatzea.
- Herritarrekin komunikatzeko bideak hobetzea.
- Etengabe hobetzeko sistema bat sortzea eta hobetzeko ekimenak bultzatzea Administrazioaren barruan.
- Azken finean, kalitatea kudeatzea.

1.5. Zertarako sortu Zerbitzu-karta bat tokiko erakundeentzat?

Galdera horren erantzuna honako arrazoietakoa batean edo hainbat arrazoitan aurki dezakegu:

- Gure jarduerak egiteko modua zalantzan jartzeak duen garrantzia, zeren gogoeta eta eztabaida eginez soilik has baitaiteke hobekuntza. Iritzi konstruktiboa izatea, aldeak aurrez aurre jartzea eta parte-hartzea bilatu behar dira.
- Administrazio unitateko sektoreen parte-hartzea sustatzea.
- Gure bezeroak edo herritarrak *seduzitu* beharra, haiei konfiantza eman beharra.
- Herritarrekin itunak ezarri beharra, kalitatezko zerbitzua eskaintzeko konpromisoak hartu beharra gure gizartearekin bat datorren administrazio modernoa bermatu beharra.
- Administrazio prozesu osoan ikusgaitasuna eta gardentasuna eman beharra.
- Erakunde publikoen zein pribatuen arteko lankidetzaz-ikuspegi zuzenak gizartearentzako onura handia dakarren uste sendoa izatea.

1.6. Zer dakarte berekin Zerbitzu-kartek?

Hauxe dakarte herritarren beharrak eta igurikapenak eskainitako zerbitzuekin uztartzeak eta konpromisoen betetze-adierazleak ezartzeak:

- Konpromiso zenbagarriak zehaztea.
- Adierazle-aginteen koadro bat abiaraztea.
- Kudeaketa egitura bat sortzea erakundearen barruan.
- Jarraipenerako tresna bat izatea.
- Hobetzeko jarduerak planifikatzea eta abiaraztea, erakundearen garatu diren edo prozesuan diren bestelako hobekuntzarako jarduerekin koordinatuta.
- Prozesuak eta zerbitzuak identifikatzea.
- Zerbitzu-estandarrak finkatzea.
- Herritarren beharrak neurtzea, edo informazioa biltzea erakundearen barruan.
- Erabiltzaile/herritarraren gogobetetasun-maila neurtzea.

1.7. Zerbitzu-kartaren edukia

Ondoko bloke hauetan egituratu daiteke Zerbitzu-karta baten gutxieneko edukia:

1. Zerbitzua ematen duen erakundearen edo organoaren identifikazio-datuak (harremanetarako datuak): izena, helbidea, herritarrentzako arretarako ordutegia, telefonoa, posta elektronikoa, web orria, faxa...
2. Emandako zerbitzu nagusiak.
3. Kalitate-konpromisoak: helburuak.
4. Adierazleak.
5. Herritarra zerbitzua hobetzen inplikatzeko gunea (adibidez: zerbitzuaren kalitatea hobetzeko laguntasuna eman dezagun).

2. -ZERBITZU-KARTEN JATORRIA ETA EBOLUZIOA

2.1. Zerbitzu-karten jatorria

Herritarraren Kartak Erresuma Batuan

Herritarraren lehen Karta ("Citizen's Charter") Ingalaterran egin zen 1991. urtean. Abiarazitako lehen programa ez ezik, ezinbesteko erreferentzia ere izan da garaturiko gainerako programetarako. Kartak Ingalaterrako Parlamentuari aurkeztu zizkion John Major ministroak 1991ko uztailean, zerbitzu publikoen kalitatea hobetzeko, eta publizitatea eman zitzaizen beharrak estaltzeko konpromisoei eta kontsumitzaileen eta erabiltzaileen igurikapenei.

Haren interesagatik eta egunerokotasunagatik, zortzi urte geroago "Zerbitzu Publikoaren Zazpi Printzipioak" eman ziren, Herritarraren Kartei buruzko Liburu Zurian bilduak.

- *Kalitate konpromisoak ezartzea*

Zerbitzu publikoek zenbait konpromiso esplizitu eta publiko ezarri behar dituzte, zerbitzua emateko tokian eskuragarri.

Konpromiso horien barruan beti izan behar dira adeitasuna eta pertsonalaren erreferentzia, arauen eskakizunetara egokitzea, baita zerbitzuaren jarduketa bizkorra emateko konpromisoa ere, eta halaxe adierazi behar da helburuak edo itxaronaldiak estaltzeari begira. Zerbitzuen eraginkortasunari esker kalitate mailak pixkanaka hobetzen direla izan behar dugu argi eta garbi.

- *Gardentasuna*

Herritarrak eskubidea du zerbitzu publikoei buruz nahi duen guztia jakiteko: zerbitzuaren kostua, zerbitzua zuzentzen dutenen identitatea eta kalitate konpromisoen estaltze-maila. Herri langileak nor diren jakin beharra dago, salbu eta haien segurtasunerako benetako arriskurik ez badago. Herritarrekin harreman zuzenak dituztenek identifikazio-txartelak eraman behar dituzte, baita haien izena telefonoz edo korrespondentzian eman ere.

- Informazioa

Zerbitzu publikoek ematen dituzten zerbitzuei buruzko informazio osoa eta zehatza jaso behar du herritarrak, erraztasunez eta hizkera argian. Helburuak ezagutarazi behar dira, lortutako emaitzei buruzko informazio osoarekin eta berrikusitako informazioarekin. Ahal denean, konparazioa eginda eman behar da informazioa, jardun hobearekiko konparazioak ahalbidetzeko.

- Hautatzeko aukera eta posibilitatea

Ahal denean, arlo publikoak aukeratzeko posibilitatea eman behar du. Aldizkako kontsultarako bideak eman eta zerbitzuak ukitutakoak eta erabiltzaileak arautu behar dira.

- Diskriminaziorik eza

Zerbitzuak jasotzeko modua izan behar dute herritar guztiek, arraza, sexua edo bestelako giza ezaugarriak edozein direla ere. Beharrezkoa denean, gutxiengo hizkuntzaz idatziko dira inprimakiak. Bigarren hizkuntza bat hedatuta dagoen tokietan, hizkuntza horietan mintzo diren funtzionarioak izan behar dituzte erakundeek.

- Eskuragarritasuna

Zerbitzuen kudeaketak baliagarria izan behar du batez ere bezeroentzat eta erabiltzaileentzat, norberaren interesen gainetik; horren ondorioz, irekiera-ordutegi malguak ezarri behar dira, baita telefono toki batzuk ere. Horien bidez, herritarrak bizkor bideratuko dira laguntza eman diezaieketen pertsonengana.

-Iradokizunak eta erreklamazioak

Zerbitzuak behar bezala ematen ez direnean, herritarrak gutxienez azalpen ona edo barkamena jasotzeko eskubidea du. Trena zer dela-eta iritsi den berandu edo medikua hitzordura zer dela-eta agertu ez den azaldu behar da. Erreklamazioak kudeatzeko prozedura zehatza behar da, ondo hedatua eta eskuragarria. Arazo larriak badaude, azaldu egin behar dira. Eta lezioa ikasi beharra dago akatsak ez errepikatzeko. Inork ez du nahi dirua desbidera dadin zerbitzuaren hobekuntzatik zerbitzu eskasak direla-eta. Gobernuak konpentsazio modu berriak ezarri nahi ditu ahal denean, eraginkortasuna sustatzeko eta ez etsiarazteko.

Nahiz eta zenbait urte igaro diren, erakunde batek zerbitzu horiek erabiltzen baditu, ikusi ahal izango dugu herritarra eskubideak dituen bezero bihur daitekeela. Halaber, Herritarren Karten programak Kalitatea Bermatzeko sistemari buruzko oinarrizko printzipioak ezarriko lituzke; horiek ere emango ditugu interesgarriak dira eta:

- Bezeroak zentzuz espero ditzakeen zerbitzuen maila eta kasu bakoitzean maila horiek betetzeko gradua argitaratzea.
- Mailak finkatzean zerbitzuko erabiltzaileen iritziak aintzat hartu direla egiaztatzen duen froga.
- Herritarrei ematen zaizkien zerbitzu publikoei buruzko informazio argia hizkera errazean ematea.
- Bere izenaren bidez identifikatu ohi den pertsonalak bezeroari zerbitzu eraginkorra eta adeitsua ematea bermatzea.
- Pozik ez dauden bezeroentzat ondo zehazturiko erreklamazio-prozesuak. Ahal denean, aparteko pertsonal independenteak gainbegiratu eta ikuskatuko ditu prozesu horiek.
- Produktibitatearen eta eskaturiko mailen arteko erlazioa modu independentean gainbegiratzea, herri erakundearen errentagarritasuna hobetzeko konpromiso argi batekin.

Eskakizun horiek betetzen dituzten unitateek "Chart Mark" Kartaren Zigilua erabili ahal izango dute herritarrari eskainitako zerbitzuaren kalitatearen bermea identifikatzeko bide gisa.

Gobernu aldaketaren ondotik, Mr Blair Lehen Ministroak, 1997an, Herritarraren Karten Ereduari buruzko inkesta handi bat egin zuen bere gobernuaren bidez, hain zuzen ordura arte Erresuma Batuan indarrean zegoen ereduaren gainekoa. Prozesu horretan 293 erakunde espezializatuk hartu zuten parte hala nola unibertsitateek, lanbide ikastetxeek, kontsumitzaileen elkarteek, herri erakundeek, gobernu kanpoko erakundeek... Adituen eztabaidarekin eta emaitzen azterketarekin, Herritarraren Karten programa berria egin da, "Service First" izenekoa eta Lancaster-eko Dukea den David Clark buru duela.

Service First programa berri horrek zerbitzu publiko bakoitzak bete behar dituen bederatzi printzipio ezarri ditu:

- Zerbitzuaren estandarrak ezartzea

Erabiltzaileek aldeaz aurretik ezagutu behar dituzten zerbitzu estandar egokiak ezartzea, estandarrak gainbegiratzen direla bermatuz; ahal denean, emaitzak argitaratuko dira emaitzok pertsonal independenteak egiaztatu ondoren.

- Eskuragarriak izatea eta informazio zehatza ematea

Eskuragarriak izatea eta komunikazio eraginkorra eta argia ematea, hizkera erraza erabiliz, zerbitzu publikoen erabiltzaileei laguntzeko. Hala, zerbitzuei, kostuei eta haien funtzioak behar bezala emateari buruzko informazio zehatza eskainiko da.

-Herritarrak kontsultatzea eta inplikatzeara

Zerbitzu publikoen egungo eta balizko erabiltzaileak kontsultatzea eta inplikatzeara, baita bertan lan egiten duten pertsonak, haien iradokizunak eta komentarioak erabiliz ere eskainitako zerbitzuak hobetzeko. Zerbitzu publikoak behar dituen edozein pertsonak zerbitzuok eskuragarri izatera bultzatzea, baliabide teknologiko eskuragarriak erabiliz eta ahal denean hautatzeko aukera eskainiz.

- Berdintasunezko tratua eskaintzea

Pertsona guztiak berdintasunez tratatzea, pribatutasuna eta duintasuna errespetatuz, tratamendu atsegina eta adeitsua eskainiz eta arreta bereziak behar dituztenei arreta berezia eskainiz.

- Gaizki funtzionatzen duena zuzentzea

Azkar eta eraginkortasunez funtzionatzen ez duena zuzentzea, betiere kexetatik ikasiz. Kexak prozedura argi eta erabilerrazarekin bilduko dira; publizitatea eman behar zaio prozedurari, eta pertsonal independenteak berrikusiko du prozedura ahal denean.

- Baliabideak eraginkortasunez erabiltzea

Baliabideak eraginkortasunez erabiltzea zergadunei eta oro har erabiltzaileei zerbitzu hobekuntza emateko.

- Funtzionamendua berritzea eta hobetzea etengabeko hobekuntzaren bidez

Herritarrari eskaintzen zaizkion zerbitzu publikoak eta laguntzak hobetzeko modu berriak etengabe bilatzea.

- Hornitzaileekin lan egitea

Hornitzaileekin batera lan egitea zerbitzu eskuragarriak, eraginkorrak eta koordinatuak direla eta erabiltzaileari zerbitzu hobea ematen diotela ziurtatzeko.

Gobernu britainiarraren beraren esanetan, *“Service First programak (zerbitzua da lehenik) Herritarraren Karta berriaren programa bultzatzen du, hurrengo milurtekora indar berriarekin hurbiltzen dena, zeren eta interesa, kalitatea, eraginkortasuna eta baterako lan sektoriala ematen baitu Britainia Handiko zerbitzu publikoak eraldatzeko eta berritzeko.”*

2.2. Gure inguruko Zerbitzu-kartak: zenbait adibide

NAZIOARTEKO ESPERIENTZIAK

Ameriketako Estatu Batuak: “Lehenik, amerikarrak” (Putting the american people first)

Estatu Batuetako gobernuak 1993an abiarazitako administrazio erreformaren xede nagusia zerbitzu publikoen kalitatea hobetzea da.

Ondoko sei atal hauetan biltzen da Kartaren edukia:

1. Eskuragarriagoak egingo gara (Becoming More Accesible)
2. Bezeroari kalitatezko zerbitzua ematea (Providing Quality Customer Service)
3. Bezeroaren gogobetetasuna neurtzea (Measuring Customer Satisfaction)
4. Historia: gehienbat bezeroarentzat bideratutako administrazioa sortzea (History: Creating a Customer Focused Government)
5. Exekutibo seniorrentzako informazioa eta izendapen federalak (Information for Senior Executives and Federal Appointees)
6. Bezeroarentzako zerbitzuari buruzko galderak (Customer Service Quiz)

IRLANDA: Gobernu hobe baten alde (Delivering better government)

Zerbitzu publikoak berritzeko programa zabal baten garapenean erabilitako politikak nabarmentzen dituen agiri ofiziala da.

Jarduteko politika "Delivering Better Government" delakoan argitaratu ondoren, hura abiarazteko talde arduraduna eratu zen, eta 2000. urtetik hona Gobernuko Sail guztietako idazkari nagusiak biltzen dira bertan.

Hona hemen gobernu horren arlo gakoak:

1. Kalitatezko zerbitzua ematen diogu bezeroari (Delivering a Quality Customer Service)
2. Paper gutxiago erabiltzen dugu (Reducing Red Tape)
3. Aginpidea eta erantzukizunak eskuordetzen ditugu (Delegating Authority and Accountability)
4. Ikuspuntu berria sartzen dugu giza baliabideen kudeaketan (Introducing a new approach in the Human Resources Management)
5. Diruaren balioa ziurtatzea (Ensuring Value of Money)
6. Informazioaren teknologien bidezko aldaketa bultzatzen dugu (Supporting Change with Information Technology)

KANADA: Administrazioa ordenan jartzea (Getting Government Right)

Laurogeita hamarreko hamarkadako lehenbiziko urteetan, Kanadaren egoera ekonomikoari buruzko azterlan orokor bat agindu zion Kanadako Gobernuak Dominion Bureay of Statistics delakoari. Eraitzen ondorioz, administrazio sistemak errotik aldarazteko erabakia hartu behar izan zuen gobernuak.

Orduan eginiko aldaketei buruzko txostena, eginiko ahaleginen eta herritarrek eta langileek eginiko lan ikaragarri handiaren eskerrona eta printzipioen adierazpena izateko sortu zen agiria idatzi zen.

Zerbitzuei buruzko azterketa zeharo desberdin gisa aurkeztu zen Getting Government Right delakoa, batzuen izaera eta edukia aldarazi eta beste batzuen eraginkortasuna hobetu dituen.

Ez da soilik gardentasunaz eta eskuragarritasunez hitz egiten, baizik eta zenbait zerbitzu mota kentzea, herritarrek ordaindu beharreko beste zerbitzu batzuk ematea edo doako zerbitzuak jasotzeko eskubidea duten erabiltzaileengana modu eraginkorra zuzentzea aipatzen da.

BELGIKA: Zerbitzu publikoen Erabiltzaileen Karta (Charte de l'utilisateur des services publics)

Karta 1993an argitaratu zen Moniteur Belge delakoan zerbitzu publikoetan aldaketak egin beharri buruzko eztabaiden ondotik, nazio mailan garrantzi handia izan zuten gertaera politikoek eta sozialek bultzatuta. Horien artean, 1991ko hauteskundeetan muturreko alderdien aldeko boto kopuru igoera harrigarria: Estatuaren Administrazioaren kontrako protesta eta konfiantzarik ezak eragindakoa izan zela interpretatu zuten.

Funtzio Publikoaren Ministerio Federalaren Idazkaritza Nagusiaren sarrerarekin hasten da argitalpena. Ondoren 6 atal datoz; lehenbizikoa argitalpena egiteko arrazoiei buruzko aurkezpena da soilik, eta aldaketetan inplikaturiko erakundeei buruzko sarrera ematen du.

2. atala lau paragrafotan dago egituratuta:

1. Herri Administrazio hobea.
2. Hamar urtez berritzea.
3. Aukera politikoak eguneratzea.
4. Belgikako Karta nazioarteko testuinguruan.

3. atalean ("Aldaketen zenbait adibide") ekimenaren euskarri izan diren zenbait erakunderen adibideak azaltzen dira.

4. atalak ("Kartaren izpiritua eta testua") Belgikako Kartaren eta Europako beste karta batzuen arteko konparaketa dakar eta Belgikako Kartaren xedeak eta ezaugarriak azaltzen ditu, betiere "kalitatezko zerbitzuak ematea" dakarten elementuak ardatz hartuta. Bereziki interesgarria da erabiltzaileak sistemaren funtzionamenduan eginkizun bat duela onartzea; izan ere, zerbitzua ematen duenak ahalik eta egoerarik hoberenean

emateko jokaerarik egokienak izateko ardura duena da erabiltzailea.

NOVERGIA: “Zerbitzuei buruzko adierazpena”

Norvegiako Estatu berritzeko prozesua hirurogeita hamarrek hamarkadaren azken urteetan hasi zen hazkunde ekonomiko bizkorrak eta gizarte garapenak agerian utzi zutenean Administrazioak baliabideak eta gaitasun teknikoak erabiltzean gabeziak zituela.

Argitalpenak bost atal ditu; horietatik lehenbizikoa Service Declaration delakoren gutxieneko edukia zehazten duen sarrera da.

Bigarren atalean (“Starting Up” –hastea-) kartak idazteko eta aplikatzeko aurretiazko beharrezko baldintzak azaltzen dira.

Hirugarren atalean (“Planning” –Plangintza egitea-) erakundearen faseak banatzen dira.

Laugarren atala (“Implementation” –Abiaraztea-) testuaren funtsa da eta honako proposamen hauek egiten ditu:

- Zerbitzua/erabiltzailea matrizeak egitea erabiltzailea-target delakoa hobeto identifikatzeko eta, ondorioz, Kartaren edukia eta xedea zein den jakiteko.
- Erabiltzaileen gogobetetasuna aldian-aldian neurtzea ahalbidetzen duten sistemak ezartzea.
- Erabiltzaileei jakinaraztea eta azaltzea zerbitzuak eskuratzeko izan behar duten jokabidea eta jarraibideak.

Bosgarren atala aurrekoen laburpena besterik ez da.

NAZIO MAILAKO ESPERIENTZIAK

Toki askorik ez dugula-eta, ezinezkoa zaigu egungo esperientzia guztiak zehatz islatzea (Andaluziako Junta, Gaztela eta Leongo Junta, Lan eta Gizarte Gaietarako Ministerioa, Kontsumoko Erakunde Nazionala, Emakumearen Erakundea...); hortaz, Gaztela Mantxako Erkidegoaren, Madrilgo Erkidegoaren eta Valentziako Generalitataren kartak aukeratu ditugu adibide gisa.

ESTATUAREN ADMINISTRAZIO OROKORRA: Zerbitzu-kartak

Herri Administrazioen Ministerioak, 1996an, Estatuaren Administrazio Orokorraren Zerbitzu-kartei eta kalitatea ebaluatzeko sistemei buruzko Errege Dekreturako Proiektu bat egin zuen, baina azkenean ez zen onetsi. Izan ere, bertan Zerbitzu-karten edukiari eta kudeaketari buruzko oinarritzko ildoak

eman ziren. Geroago, 1999an, Estatuaren Administrazio Orokorraren Zerbitzu-kartak eta Kalitaterako Sariak arautzen dituen uztailaren 16ko 1259/1999 Errege Dekretua argitaratu zen. Azken Errege Dekretu horretan ezarritako garapenerako eta Zerbitzu-kartak egiteari dagokionez, Herri Administrazioen Ministerioak Zerbitzu-kartak ezartzeko Gidaren lehen edizioa argitaratu zuen 2000. urtean, eta bigarren edizioa 2003ko martxoan plazaratu zen, berrikusia eta handitua.

GAZTELA MANTXAKO ERKIDEGOA: Herritarraren eskubideen karta

Gaztela Mantxako Herritarraren Eskubideen Karta Erregio Administrazioaz jabearazteko prozesuaren emaitza da, lehenago esan dugun Estatuaren Administrazio Orokorraren 1996ko Errege Dekreturako Proiektuan oinarrituta.

Gaztela Mantxako Juntak, 1997. urtean, herri kontsulta bat egin zuen herritarrei zuzenean eta telefono bidez inkesta eginez, Kontsumitzaileen Batasunaren laguntzaz, eta langileei beste inkesta bat egin zitzaien galdetegi anonimoa erabiliz eta gutxi gorabehera erregioko 40 udalerritako gizarte taldeekin eta elkarteekin bilerak eginez. Emaitzak 1998ko ekainean eztabaidatu ziren gaikako jardunaldi batzuetan, eta horien ondotik aipaturiko dokumentuak lorturiko informazio guztia bildu zen.

Oinarrizko 7 eskubide aitortzen dira Kartan:

1. Zentroetan eta bulegoetan sartzea.
2. Arreta egokia.
3. Dokumentuak aurkeztea.
4. Dokumentuak aurkeztetik salbuestea.
5. Erreklamazioa, ekimenak eta proposamenak.
6. Parte hartzea.

MADRILGO ERKIDEGOA: Eskubideen Dekalogoia

Herritarraren eskubideen dekalogoia zerbitzu publikoen kalitateari buruzko programaren abiapuntua da. Karta idaztea eta Herri Administrazioiko prozesuak kontrolatzeko sistemak abiarazi beharra zekarren 30/92 Legea onetsi zen urtetik hona, Madrilgo Erkidegoko Zerbitzu-karten sistema garatzeko eta programaren oinarriak planteatzeko beharrezko informazioa biltzen hasi ziren.

Lau ataletan bildu dira dekalogoaren eskubideak:

- A. Herritarren eskubideak.
- B. Zergadunen eskubideak.
- C. Administrazioaren kontra agertzen denaren eskubideak
- D. Datuen babesaren gaineko eskubideak.

VALENTZIAKO GENERALITATA: Herritarraren Karta

Valentziako Generalitatak, Herri Administrazioak herritarrarekin harremanetan izateko eta zerbitzuak emateko modua aldatu nahian, Herritarraren Karta/Zerbitzu-karta proiektua abiarazi zuen, Valentziako Generalitataren Administrazioiko erakundeek eta

unitateek beren gain hartzen dituzten konpromisoak jakinarazteko bidea zehazteko, hedatzeko eta emateko, hain zuzen herritarren igurikapenei erantzuna eman ahal izateko.

Herritarraren Karta hobetzeko lanabesa eta Administrazioaren eguneroko lana hedatzeko tresna da Valentziako Generalitatarentzat, eta herritarren igurikapenen marko orokorra dakar, herritarrek Valentziako Administrazioarekin dituzten harremanetan igurikapen horiek ziurtatzeko eskubidea baitute.

Valentziako Generalitatak, 2002an, zerbitzu-karta egiteko prozesuko oinarritzko fase guztiak dakartzan eskuliburu metodologiko erkidea landu zuen, bai kontzeptu mailan, bai garapen praktikoaren mailan. Izan ere, gida erabilgarri bat eman nahi izan zuen.

Herritarraren Karta –horren markoan biltzen dira berrogeita hamarren bat Zerbitzu-karta- konpromisoen hiru bloketan dago egituratuta:

Lehen blokea Administrazioa herritarrarengan bideratzeko moduari buruzkoa da; konpromisoen bigarren blokeak administrazio eraginkorra lortu nahi du; eta hirugarren blokeak administrazio modernora, berritzailera eta bere zerbitzuekin zorrotza den administrazioa bideratzen ditu konpromisoak.

Zerbitzu-kartak garatu dituzten tokiko erakundeen artean, hauexek nabarmentzen dira:

- Alcobendas, Valladolid, Espluges de Llobregat, Leganes, Bilbo, Calvià, Gasteiz eta Terrasako udalak.
- Bartzelonako Diputazioa.

Herri Zuzenbideko korporazioek eginiko Zerbitzu-karten adibideak ere baditugu, Bartzelona Probintziako Farmazialarien Elkargoa esaterako.

3. ZERBITZU-KARTA SORTZEKO ETA KUDEATZEKO MODUA

3.1. Zerbitzu-karta baten zikloak

Zerbitzu-karta egiteko eta kudeatzeko fase nagusiek berebiziko garrantzia dute Kartaren xede nagusirako, eta zehazki azaltzen eta aztertzen dira Zerbitzu-karta egiteko metodologian (2. or.).

Kartari buruzko ikuspegi orokorra izateko, karta ekoizteko eta kudeatzeko prozesuen ezaugarri nagusi diren kartaren faseak edo zikloak hartu behar dira kontuan:

- Karta egiteko prozesua.
- Kartaren kudeaketa dinamikoa.

Datozen ataletan etapa bakoitza garatuko dugu zehazki.

3.3. Zerbitzu-karta egiteko prozesua: Metodologia

Zerbitzu-karta egiteko prozesuak bost etapa nagusi ditu, eta horiei buruzko azalpena emango dugu lehenbizi. Gero, berriz, etapa bakoitza aztertuko dugu.

LEHEN ETAPA: Egoerari buruzko azterketa eta datuen bilketa

Lehenik eta behin, inplikaturiko eragile guztiek parte hartu behar duten lan-talde bat eratu beharko da, eta horren ardura izango da zirriborroa egitea, ukituriko pertsona guztiei zerbitzu-karta egiteko modua ezagutaraztea eta prozesuan komentarioak eta proposamenak egiteko modua bermatzea.

Karta egin aurreko lehen urrats gisa egin beharreko lehen jarduera erakundeak antolakuntzaren aldetik duen heldutasuna aztertzea da; egoerari buruzko diagnostiko horri esker, erakundeak Zerbitzu-kartan herritarrekin har ditzakeen konpromisoen maila jakin ahal izango da.

Gainera, fase honetan erakundearen prozesuak eta zerbitzuak identifikatzen dira, eta herritarrei ematen zaizkien zerbitzuen gaineko beharrak eta igurikapenak aztertzen dira.

BIGARREN ETAPA: Barne ebaluazioa

Erakundeak ematen dituen zerbitzuak identifikatu eta banaka aztertu ondoren, lan egiteko modua eta zerbitzuak ematean egun ditugun estandarrak zalantzan jarri eta herritarren beharrekin erkatu behar ditugu.

Zerbitzu-karta egiteko une horretantxe sartu behar ditu erakundeak herritarren igurikapenen arabera zerbitzuak eskaini

ahal izateko beharreko barne hobekuntzak. Horretarako, prozesuen, zerbitzuen eta baliabide eskuragarrien arteko erlazioa hobetzeko ahaleginak egingo dira, betiere erabiltzailearen gogobetetasunari begira.

Abiapuntuako egoeraren –erakundeak antolakuntzaren aldetik duen heldutasunaren azterketaren emaitza- eta hobekuntzak sartzearen eta abiaraztearen arabera, zerbitzu-kartan argitaratu beharreko konpromisoen gaineko zirriborroa egin ahal izango da, baita epe ertainerako eta epe luzerako konpromisoak ezarri ere.

Gainera, kontrol-adierazleak garatu behar dira fase honetan, konpromisoen betetze-maila jarraitu ahal izateko. Adierazleak Kartan argitaratuko direla eta erabiltzaileek kontrol-adierazle horiek eskura izango dituztela erabakiko da.

HIRUGARREN ETAPA: Zerbitzu-karta idaztea eta argitaratzea

Zirriborroa idazteko fasean, kontsulta egin behar zaie inplikaturiko eragile guztiei, eta bereziki jarduerekin zuzenean daudenei: konpromisoak garrantziaren arabera lehenestea, nahikoak edo nahikoak ez izateari buruzko balorazioa, agertzen ez diren eta zirriborroan sar daitezkeen ezaugarriak, oharrak edo bestelako ekarpenak. Etapa honi esker, kartak harrera ona duela ikusi ahal izango da. Herritarren iritziak funtsezkoak dira kartak barne planteamendua ez izateko baizik eta erabiltzaileen gogobetetasunera bideratuta egon daitezen.

Gainera, Zerbitzu-karta banatzeko plana ezarriko da.

Zuzendaritzak Zerbitzu-karta onetsi ondoren, denontzako hizkera errazean, argian eta ulergarrian idatziko da. Kontua da kalitate konpromisoak ahalik eta erakargarrienak izatea idazkerari eta euskarriari dagokienez.

LAUGARREN ETAPA: Komunikazioa

Laugarren eta bosgarren etapa –komunikazioa eta trebakuntza- Zerbitzu-karta egiteko prozesuarekin batera egin behar dira, berau hasi, argitaratu eta ondoren kudeatzen den arte.

Komunikazio faseari dagokionez, funtsezkoa da bi norabidetara bideraturiko jakinarazpen plan bat egitea: bata barnekoa, administrazio unitateko langileentzat, eta bestea kanpokoak, gehienbat herritarrari bideratuta.

Zerbitzu-karta egiteko prozesuak barne langilearentzako prozesu irekia izan behar du, uneoro haren unitateetan egiten ari diren hobekuntzen eta proiektuen berri izan dezan, baina herritarrentzat

ere hala izan behar du, prozesuak berak ematen dituen bideak erabiliz egoki irizten zaizkion proposamenak egin ditzan uneoro.

Jakinarazpenen edukia zerbitzu-karta egiteko prozesuko unearen arabera izango da. Hala:

- 1. etapan, jakinarazpenak administrazio unitateko pertsonalarentzat izango dira gehienbat, eta zerbitzu-karta egiteko prozesuaren hasieraren gainekoak izango dira.
- 2. etapan –Barne ebaluazioa- erakundeko pertsonalaren partaidetza bultzatu beharko da; izan ere, jarduerak garatzeko hobekuntzen gaineko iradokizunak egin beharko ditu.
- 3. etapan –Karta idaztea eta argitaratzea- karta argitaratzeko eta banatzeko ekintzak burutuko dira, baita zerbitzuaren erabiltzaileentzako ekintzak ere.

BOSGARREN ETAPA: Trebakuntza

Jakinarazpen etaparen antzera, zerbitzu-karta egiteko prozesuaren hasieratik bertatik eman behar da trebakuntza. Lantaldeko kideentzat izan behar du eta kalitatearen gaineko lanabesei eta kontzeptuei buruzkoa izan behar du. Balio erantsia eman die trebakuntzak prozesuari eta prozesuan parte hartzen dutenei.

Hurrengo orrian agertzen den *Route Map*-ak grafikoki laburbiltzen ditu Zerbitzu-kartak egiteko eta kudeatzeko prozesuaren etapak.

1. Erakundearen heldutasuna aztertzea
2. Lan-taldea sortzea
3. Zerbitzuen eta prozesuen deskribapena
4. Herritarraren ahotsa aztertzea
5. Prozesuak betetzeko estandarrak ezartzea
6. Zerbitzuaren egungo mailaren ebaluazioa
Estandarrak betetzen dira

EZ Hobekuntza-plana
 Hobekuntza-zikloa
 Epe laburrean bete al daiteke? BAI
 Hobekuntza-ekintzak zehaztea eta abiaraztea

7. Zerbitzu-karta idaztea
8. Zerbitzu-karta argitaratzea
9. Betetze-mailaren monitorizazioa
10. Berrikustea eta eguneratzea

Jarraian, zehatzago azalduko dugu Zerbitzu-kartak egiteko etapa bakoitzaren edukia eta garapena.

LEHEN ETAPA: EGOERAREN AZTERKETA ETA DATUEN BILKETA

Hauexek dira lehen etapa honetako helburuak: erakundearen heldutasunari buruzko diagnostikoa egitea, prozesuei eta zerbitzuei dagozkien datuak biltzea, administrazio unitatearen mendekotasuna azaltzea eta herritarrak ematen zaizkion zerbitzuen gainean dituen beharrak eta igurikapenak aztertzea.

Erakundeak antolakuntzaren aldetik duen heldutasunaren azterketa

Erakundeak antolakuntzaren aldetik duen heldutasuna aztertu beharra dago Zerbitzu-kartetan lor daitekeen konpromiso-maila zehaztu beharraren ondorioz. Erakundeak antolakuntzaren aldetik duen heldutasunaren azterketak erabiltzaileen beharretatik nolabait hurbil dauden erlazio motak emango ditu eta, beraz, nolabaiteko zehaztasuna emango du Zerbitzu-kartak bere gain har ditzakeen konpromisoen mailan.

Erakundeak antolakuntzaren aldetik duen heldutasunak bost alderdi garrantzitsu izan behar ditu:

1. Erakundearen eta prozesuen heldutasuna
Erakundearen eta horien prozesuen ezaugarriak, plangintza eta estrategia aztertuko dira: programen eta eskumenen markoa (erakundeak zein eskumen dituen), lotura (administrazioko beste unitateekiko lotura) eta politika eta estrategia.
2. Lidergoa
Atal honetan, lider politikoek eta teknikoek kalitate balioen eta etengabeko hobekuntzaren arloan duten konpromisoa hartu beharko du aintzat unitateko arduradunak. Halaber, herritarren beharrak eta igurikapenak ezagutzeko ahaleginak egiten dituzten galdetzen da batetik, eta bestetik ea unitateak dituen giza baliabideak onartzen, laguntzen eta bultzatzen diren.
3. Herritarren igurikapenen eta beharren betetze-maila
Gizartea, ingurunea edo kudeaketaren, zerbitzuen edo prozesuen hartzaileak diren herritarrak eta unitateko pertsonen irudipenak eta ekarpenak aztertuko dira.
4. Etengabe hobetzeko gaitasuna
Bi galdera nagusi egiten dira atal honetan. Alde batetik, organoak dituen era guztietako baliabideen kudeaketa eta tratamendua ukitzen dituztenak (giza baliabideak, administrazioen arteko lankidetzak, diru baliabideak, baliabide materialak, baliabide teknologikoak eta ezagutzaren baliabideak). Bestetik, organoaren

funtzionamendua zuzentzen eta ahalbidetzen duten prozesuak tratatzekoak.

5. Komunikazioa

Administrazio unitatearen barruan zein herritarrekin komunikatzeko dauden bideak ezagutzea.

Ezaugarri horien azterketaren emaitzaren arabera izango dira administrazio unitateak bere gain har ditzakeen konpromisoak.

Lan-talde bat osatzea

Proiektua garatzeko ezaugarriak dituen lan-talde bat eratuko da.

Nazio askotakoak izan behar dute taldeko kideek, eta 7-9 kideko taldea izan behar du, agindutako eginkizunak betetzeko eraginkorra izan dadin.

Zerbitzu-karta egiteko prozesua administrazio unitateak herritarrekin duen konpromisoaren ondoriozko lana izateaz jabetzen bagara, komenigarria izango litzateke prozesuak administrazio unitatearen zuzendaritzaren laguntza izatea (maila handiagoko agintaria).

Oro har, honako hauek osatu behar dute lan-taldea:

- Zerbitzuen eskaintza ezagutzen duten teknikariak.
- Herritarrekin erlazio zuzena duen pertsona.
- Laneko prozesuak ezagutzen dituen pertsona.
- Kalitatearen arduraduna.
- Zerbitzuaren herritarrak/erabiltzaileak.

Administrazio unitateak baloratu behar du herritarrek parte hartzeko aukera izatea. Herritarrak taldean sartzea erabakitzen bada, erabiltzaileek administrazioaren bezeroaren "kanpoko" ikuspegia eman behar dute. Hots, herritarraren partaidetzak lan-taldearen helburuei eman behar die erantzuna eta ez beste helburu batzuei hala nola zerbitzu gehiago ematea, etab.

Lan-taldea prozesuak eta zerbitzuak identifikatzen, organoa deskribatzen eta herritarraren beharrak ikertzen hasiko da lanean.

Prozesuak eta zerbitzuak identifikatzea

Lan-taldearen egitekoa administrazio unitateak burutzen dituen prozesuak eta zerbitzuak ikertzea eta antolatzea izango da zerbitzu publikoak deskribatzeko, honako hauek aintzat hartuta:

Organo batek zerbitzu edo produktu identifikagarriak egitea lortzeko barnean garatzen duen mekanismoa da *prozesua*.

Sarrerak jaso eta irteera bihurtzen dituen edozein jarduera har daiteke prozesutzat. Beste definizio batzuen arabera, “sarrera bat baino gehiago jasotzen dituzten eta bezeroarentzako baliozko produktua edo zerbitzua sortzen duten jardueren multzoa” da prozesua (Hammer eta Champú). Edo “sarrerak erabiltzen dituen, horiei balioa gehitzen dien eta barne edo kanpoko bezero bati produktu bat hornitzen dion edozein jarduera edo jarduera multzoa da prozesua” (H.H. Harrington).

Erakunde batek sorturiko irteera edo *output*-a da zerbitzua. Arlo publikoan, ezinbestean herritarrarekin harreman zuzenak edo zeharkakoak gertatzen direneko output-ak bereiz ditzakegu.

Zerbitzuak identifikatzeko eta inbentarioan sartzeko lana egiten da administrazio unitatea jabearaz dadin Zerbitzu-kartak egiteko prozesuan burutzen duen lanaz. Gainera, hala, herritarrei emateko zerbitzu-katalogo bat egiteko modua emango dio, hala nahi badu.

Unitateek funtziona dezaten, elkarren arteko lotura duten prozesu ugari zehaztu eta kudeatu behar dituzte. Prozesu bateko irteerak beste prozesu bateko sarrerak izan ohi dira. Kalitatearen inguruan aurretiazko esperientziak izan dituztela-eta beren lan prozesuak identifikatu dituzten erakunde aurreratuagoek lan horren emaitza erabili ahal izango dute.

Baina Zerbitzu-karta idazteari begira, herritarrei zerbitzua ematearekin lotutako zerbitzuak dira gehienbat interesatzen zaizkigunak, baita euskarrirako prozesuak ere. Hala, hainbat prozesu mota bereizi behar ditugu:

- Estrategikoak: erakundearen estrategiei eta politikiei eusten dietenak eta horiek hedatzen dituztenak dira. Gainerako prozesurako jarduketa ildoak eta mugak ematen dituzte.
- Jardunekoak: administrazio unitatea justifikatzen duten prozesuak dira.
- Euskarrikoak: prozesu estrategikoei eta prozesu gakoei eusten dietenak dira.

Erakundeak prozesu guztiak inbentarioan sartu ondoren, aukeran prozesuen arteko erlazioa hobeto ulertzeko prozesu-mapa bat egin daiteke.

Erakundearen barruan egiten diren jarduera guztien irudikapen grafikoa eta ordenatua da prozesu-mapa, sekuentzian emana.

Prozesu-mapak erakundeetan burutzen diren lan guztien ikuspegi argia izateko balio du; hala, erraztu egiten da etengabeko hobekuntza.

Hornitzailea

Prozesuak dira balioa dakartenak

Bezeroa

Honako urrats hauek egin behar dira prozesu-mapa bat eratzeko:

a) Administrazio unitateko prozesu guztiak banan-banan identifikatzea:

I. Prozesuaren xedea

II. Prozesuaren sarrerak eta irteerak.

III. Adierazleak eta helburuak.

IV. Prozesuarekin lotutako dokumentazioa edota erregistroak.

V. Prozesu elkartuak.

b) Erakundearen arrakastarako faktore gakoak finkatzea. Honi deritze arrakastarako faktore gakoak: "erakundeak arrakasta izan dezan oso ondo burutu behar diren lanak".

c) Aurretik inbentarioan sartutako prozesuekin gurutzatzea arrakastarako faktore gakoak, prozesu bakoitzaren garrantzia zein den jakiteko eta erakundearen prozesu gakoak aurkitzeko.

d) Prozesu-mapa marraztea.

Prozesu-mapa egin ondoren, hobekuntzarako prozesua has daiteke, eta lehenbizi neurketa-adierazleak prozesu gakoetan hedatuko dira eta ondoren jarraitu egingo dira.

*** Organoaren deskribapena**

Hauexek deskribatu beharko ditu lan-taldeak: administrazio unitateko bulegoen kokapen fisikoa, bulego guztien ordutegia (zerbitzuak ematen diren bulegoen arabera taldekatuko dira) eta, azkenik, telefonoak, posta elektronikoko helbideak, web orriak, etab.

*** Herritarren beharrak ikertzea**

Fase honen xedea da herritarrek eskaintzen zaizkien zerbitzuen eta produktuen inguruan dituzten beharrak zehazki finkatzea.

Erakundearen bezeroen irudikapenak eta balorazioak inbentarioan jasotzeaz arduratuko da taldea, honako premisa hauek abiapuntutzat hartuta:

- Zerbitzuak eraginkorrak dira soilik hartzailen betebeharrak betetzen badituzte.
- Igurikapenak, aldi berean, dinamikoak eta aldakorak dira
- "Okerreko gauzak" ez dira oso ondo egingo.

Herritarrek zerbitzuaz duten irudipena ezagutzeko, administrazioaren eta herritarren arteko komunikazio bide egingarrien aukera zabala dago. Teknika eskuragarrien artean, hauexek dira erabilgarrienak: elkarriketak herritarrarekin, kexen eta iradokizunen postontzia, talde dinamikak, egiaren uneen

jarraipena egitea, herritar misteriotsua, zuzendarien, herritarren eta hedabideen arteko topaketak.

- Kexen eta iradokizunen postontzia: herritarrak egon dagoen zerbitzuaren edo etorkizuneko zerbitzuen gainean dituen seinaleak eta ideiak biltzea da helburua. Oso metodologia erraza da, zerbitzua ematen den tokian herritarren eskura formularioak jartzea baita kontua, edo bestela formularioa etxera bidaltzea.

Kexak eta iradokizunak aintzat hartzea zerbitzu publikoak hobetzeko tresna bat da. Zerbitzuen zein alde hobetu daitezkeen adierazten digute herritarrek, eta disfuntzio bat topatzeak hobetzeko aukera dakar.

Kexak eta iradokizunak aintzat hartzeak etekin bikoitza dakar:

- herritarrekiko harremanak hobetzea
- bueltan datorren informazio oso interesgarria lor daiteke zerbitzu publikoak hobetzeko

Herritarrak, Administrazioarekin dituen harremanetan eta hiriaz duen ikuspegian, hainbat igurikapen ditu eta, horiek bete ezik, ez da pozik izango. Ados ez dagoela edo haren ustez hobetu beharreko aldeei buruzko bere iritzia zein den adieraziko du herritarrak horretarako bidea badu; are gehiago, tonu positiboan kexatuko da iradokizunen bidez.

Herritarrak kexa bat edo iradokizun bat egiten duenean, erakundearen konfiantza duela ulertu behar da, entzun egingo dutela uste duela, haren eskariei erantzuna emango zaiela eta haren iritzia aintzat hartuko dela.

Hori ez dator bat pentsamendu burokratikoaren ikuspegi negatiboarekin; izan ere, horren arabera, kexatzen den herritarra erakundearen etsaia dela uste da, eta arrazoirik ez duela frogatu behar zaio. Ikuspegi horren ildotik, kexak ez du baliorik, eragozpena besterik ez da.

Kalitatearen kulturaren, kexa oso garrantzitsua da: lankidetzarako tresna da, zeren erakundearen hobetu daitezkeen aldeak antzemateko lagungarria baitzaigu. Iritzia ematen duen herritarrak lehentasun publikoak finkatzen (udalarenak...) eta zerbitzuak ematen ditu erakundearekin batera.

Zertaz kexatzen da herritarra? Batzuetan, administrazioarekin dituen gorabehera partikularrengatik, baina hiri baten kudeaketari buruzko gai nagusien gaineko iritzia ere ematen du: garbitasuna, segurtasuna, trafikoa, hirigintza... Nolanahi ere, gai partikularrei zein gai orokorrei dagokienez, administrazioak erantzuna eman behar du nahitaez. Herritarren beren legitimazioa duen administrazioak herritarren eskariak izan behar ditu aintzat eta partaidetza sustatzeko bidea eman behar du.

- Focus Group-aren teknika

Focus Group-aren teknikak edo dinamikak talde txiki baten sorkuntza-iritzia ateratzeko balio du, baina iritzi adierazgarria da gai jakin bati dagokionez.

Focus Group-aren teknika interesgarria da erabiltzaileak zerbitzuari buruz duen benetako irudipena agerian uzten duelako, eta gainera emandako zerbitzua baloratzean funtsezko zein alderi erreparatzen dion nabarmentzeko modua ere ematen du.

Azken batean, Focus Group-a elkarrizketa gisa defini daiteke, datu kualitatibo jakin batzuk ematen dituen pertsona talde baten eztabaidan oinarrituta.

Datuak biltzeko teknika denez gero, oso garrantzitsua da saioetan jarraitu beharreko prozesuaren estandarizazioa. Koordinatzaileak partaideei hitz eginarazteko eta modu irekiagoan eta osoagoan hitz eginarazteko gaitasunarekin dago lotuta elkarrizketetatik lor daitekeen balio erantsia.

Partaideen kopurua 6 eta 12 bitartekoa izango da, zeren eta kopuru txikiagoa bada koordinatzaileek zailtasunak izango ditu eztabaida pizteko eta eduki eskasekoa izango da emaitza. Alderantziz, kopuru handiegia bada, zail izango du eztabaida unibokoari eusteko, elkarri traba eta eragozpenak jartzen dizkieten azpialdetan bana daitekeelako taldea eta gerta daiteke arreta gunea erabat desbideratzea.

- Elkarrizketak herritarrari: elkarrizketen helburua herritarrak zerbitzuaren kalitateari buruzko alde jakin batzuen gainean duen balorazioa zehazki eta sistematikoki ezagutzea da.

Azterketa maila sakonena ematen duen komunikazio bideak dira zuzeneko elkarrizketak, eta informazioa bueltan etortzea bermatzen dute. Hala eta guztiz ere, elkarrizketa-egileen sare egokia izan behar da horretarako eta, beraz, kostu handia dakar. Hauexek behar dira ezinbestean telefono bidezko elkarrizketak egiteko:

- telefono bidez elkarrizketa izateko elkarrizketa-egile gaituak eta egoki trebatuak izatea.

- erraz ulertzeko moduko erantzunak dituen galdetegi labur-laburra.
- deiaren hasieran elkarrizketaren helburua zehaztu beharra.

Telefono bidezko elkarrizketak zuzeneko elkarrizketen ordeztu erabil daitezke. Iritzia jakiteko era horretako azterketen bidez, informazio asko lortzen da eta bide baliagarria izan daiteke beste modu batean eginiko elkarrizketak behar bezala egin direla egiaztatzeko.

Honako abantaila hauek ditu sistema horrek, besteak beste: neurrizko kostua, datuak bizkor biltzea, laginen eraketa eta elkarrizketatuaren erantzunen kalitatea kontrolatzea.

- Egiaren uneen jarraipena egitea: herritarrak gogoia argi duen ematen duen balorazioa biltzen dute. Elkarrizketa bidez egin daiteke (telefonoz edo elkarrizketatuaren aurrean), zerbitzuak iraun bitartean edo zerbitzua amaitu eta berehala.

- Herritar misteriotsua: une jakin batzuetan pertsonalak duen jokabidea eta zerbitzuaren eraginkortasuna egiaztatu nahi da, baita benetako zerbitzua eta proiektuak dakarren zerbitzuaren arteko konparazioa egin ere.

Hainbat modutan egin daiteke, bai zerbitzua beren izena eman barik jaso duten pertsonen balorazioko check-list batekin, bai administrazio unitateko pertsonalak eginiko balorazioarekin.

-Zuzendarien eta herritarren arteko topaketa: administrazio unitateko arduradunak zerbitzuaren arazoez jabeaz nahi dira. Arduradunak berak zuzenean zerbitzua ematean datza.

- Hedabideak: administrazio unitateek ematen dituzten zerbitzuei buruzko iritzi artikulak eta oro har iritzi publikoak biltzea.

Erakunde publikoak egun dituen bideen berri izan behar du lantaldeak, baita erabiltzaileen iritzia jasotzeko abian jarri beharrekoen berri ere.

Oinarrizko ikerketa Groups	Kexak / Iradokizunak	Focus
-------------------------------	----------------------	-------

Erabiltzaile misteriotsua	Elkarrizketak	Zuzendarien	eta
herritarren topaketa			

Aitzitik, herritarren beharrak eta igurikapenak aztertuta, lehen etaparen amaierara iritsi gara: EGOERAREN AZTERKETA ETA DATUEN BILKETA

Une honetan, administrazio unitatea bere Zerbitzu Gida argitaratzeko moduan dago, hala nahi badu, hain zuzen prozesuen eta horien arteko erlazioen deskribapenaren eta

herritarrek zerbitzu horien inguruan dituzten irudipenen eta beharren ikerketaren ondorioz.

Zerbitzu Gidaren formatua liburua izan daiteke, internet bidezkoa, etab. Komenigarria izango litzateke teknologi berriek ematen dituzten aukera berriak baliatzea eta interneten argitaratzea herritar guztien eskura egon dadin.

-BIGARREN ETAPA: BARNE EBALUAZIOA

Bi dira, nagusiki, fase honi dagozkion jarduerak: prozesu-estandarrak finkatzea eta zerbitzuen egungo mailak finkatzea.

Gainera, beharrezkoa balitz, hobetzeko ekintza egokiak hasi beharko lirateke etapa honetan.

Prozesu-estandarrak eta zerbitzuen mailak finkatu ondoren, kalitate konpromisoak eta konpromisoak betetzen direla kontrolatzeko adierazleak ezarriko dira.

Fase honetako oinarritzko helburua da herritarren beharrei erantzuteko administrazio unitateak eskaintzen dituen zerbitzuen maila estandarra identifikatzea. Hots, “zerbitzu-kartaren helburuen arteko erlazioa ezartzea”. Beraz, “zerbitzuaren kalitatearen adierazpenaren eta herritarren igurikapenaren edota behararen arteko erlazioa” ezartzea.

Honako urrats hauek jarraitu behar dira:

- Herritarraren beharrak barne prozesuekin erlazionatzea. Aurreko fasean identifikatu den prozesu eta zerbitzu bakoitza herritarren zenbait behar betetzeko da. Ildo horretan, prozesua eta herritarraren beharrak erlazionatu beharko dira. Jarraian, herritarrek gehien baloratzen duten zerbitzuaren ezaugarria ezarriko da.
- Prozesuen betetze-maila estandarrak ezartzea eta, ondorioz, administrazio unitateak eskainitako zerbitzuen ezaugarriak ere bai.

Zerbitzu bakoitzari dagozkion prozesuen ezaugarri gako bakoitzerako, egungo betetze-helburuak izan behar dira aintzat, hots, betetze-maila estandarrak.

Hau da, erlazioa ezarriko da honako hauen artean:

- prozesuak, zerbitzuak, zerbitzuaren ezaugarriak eta egungo betetze-balioak (erreferentzia-balioak), zerbitzu-kartan bete beharreko helburua, herritarraren igurikapenak eta kontrol-adierazleak.

Une honetan, kontrol-adierazlea zer den gogoraztea merezi du, zeren eta adierazle horiek behar bezala aukeratzearen eta ezartzearen arabera izango baita kartaren kudeaketa ona.

Hala, jarduera, prozesu edo azken zerbitzua nola egiten ari den modu espezifikoan eta errepikakorrean neurtzen duen parametro numerikoa da adierazlea:

- jarduera edo enpresako prozesu jakin baterako ezarritako adierazleen betetze-maila neurtzen du;
- puntu gakoak neurtzen eta aztertzen ditu erabiltzaileari eskaintako zerbitzuan eta horren jarraipena egitea ahalbidetzen du.

Hauexek dira adierazlearen helburuak:

- prozesuak egiteko eta azken zerbitzuak emateko modua etengabe, aldizka eta unean-unean finkatzea;
- jarduera aztergai bat ezarritakoa betetzen ari ez dela ohartaraztea;
- puntu kritikoetan kalitaterik ez izateko arrazoiak antzematea;
- adierazle-sistamarako tresna izatea.

Adierazle-sistemak erakundearen prozesuak eta jarduerak finkatzen eta aztertzen ditu hobetzeko edota akatsak antzemateko.

Adierazle-sistemak jardueretarako baliabideak behar bezala aplikatzea eta emaitzak erabiltzaileen beharretara egokitzea ahalbidetzen du. Gainera, adierazle-sistema informazio tresna ona da establezimenduaren kalitate-sistamarako.

Adierazleak ezartzearen eta aztertzearen ondorioz, datuak bilduko dira, eta administrazioaren egoera zein den jakiteko moduan egongo da lan-taldea: herritarra eskatzen ari den gutxieneko mailak betetzetik urrun edo hurbil dagoen.

Bi erantzun posiblek eraman gaitzake erantzunak:

1. Prozesuak kontrol pean daude eta frogatuta dago herritarren igurikapenak etenik gabe betetzeko gai izango garela, kalitate-adierazleek erakusten dutenez. Hala denean, sendotzat eta eraginkortzat identifikatu diren prozesuek betetzen dituzten beharrei buruzko konpromisoak sartu ahal izango dira zuzenean zerbitzu-kartan. Orduan, zirriborroak eta karta idazten hasiko ginateke.

2. Erabiltzaileek adierazitako beharrak ez badituzte betetzen prozesuek, ordea, hobekuntzaren bati ekin beharko zaio. Hots, hobekuntzaren zikloan murgildu beharko genuke.

Erakundea erabiltzaileen igurikapenak betetzetik dagoen mailaren arabera izango da hobekuntzaren zikloa. Helburuak epe laburrean lor daitezkeela irizten badiogu, zuzenketa ekintza egokiak hartuko dira zerbitzutik aldentzea eragin duen egoera konpontzeko, eta zerbitzuaren maila neurtzeari eustean, kartan konpromiso berriak sartzeari erabaki dezakegu egoera egokia denean.

Baina epe laburrean ezin konpondu badaitezke, etorkizuneko zerbitzu-kartan planteatu beharreko konpromisoen aurrean egongo ginateke. Hala eta guztiz ere, lan-taldeak hobekuntza-programak planteatuko ditu, zerbitzuen kalitatean dauden gabeziak konpontzeko bidean jar dadin erakundea.

Hobekuntza-prozesuren batean murgildu behar duten unitateentzat, etengabeko hobekuntzarako teknikei buruzko trebakuntza programa bat egitea proposatuko dugu. Honako hauek izan daitezke, oro har, programa horren edukiak:

- * PDCA zikloa
- * Estratifikazioa
- * Kausa-ondorioa diagrama
- * Paretoen diagrama
- * Fluxu-diagrama
- * Taldearen teknika nominala

Karta egiteko prozesuaren 4 eta 5. etapetan emango dugu hobekuntzarako teknika horien gaineko deskribapen zehatzagoa.

Administrazio unitate osoan egin beharko da trebakuntza hori, hots, aukerako trebakuntza izan behar du unitateko pertsonal guztiarentzat, baina nahitaezkoa izan beharko luke lan-taldeko kideentzat.

Fase hau bukatutakoan, lan-taldeak alde batetik egun bere gain har ditzakeen konpromisoak izango ditu identifikatuta, eta bestetik kartan hobekuntza-ekintza gisa ezartzeko bere gain har ditzakeen konpromisoak, baita epe luzerako hobekuntza-prozesuen ondotik ezarri ahal izango dituen konpromisoak ere. Azken horiek karta berrikusteko edo berriz egiteko fasean sartu ahal izango dira.

-HIRUGARREN ETAPA: ZERBITZU-KARTA IDAZTEA ETA ARGITARATZEA

Etapa honen helburua zerbitzu-kartaren edukia biltzea eta argitaratzea da.

Bi dira nagusiki etapa honetan garatu beharreko jarduerak: kalitate-estandarrek herritarrentzat eduki argietan eta ulergarrietan islatzea.

Karta argitaratzen duen administrazio unitatearen arduradunak kartaren helburua eta zerbitzuaren kalitatearekin dituen konpromisoak idazteko eginkizuna izango du.

Lan-taldeak aurreko faseetako emaitzak izango ditu abiapuntu, eta zerbitzu-kartan sartu beharreko konpromiso guztiak idatziko ditu.

Zerbitzu-kartaren edukia idazteari begira, zenbait gomendio hartu behar dira aintzat:

* Konpromiso gutxi, herritarrentzat argiak eta zorrotzak administrazioarentzat.

Zerbitzu-kartak konpromiso gutxi bildu behar du: gogoratu behar dugu zerbitzu-kartak erakundeak bere gain hartu nahi duen kalitate "plus" bat direla.

Karta horien edukiak muzin egin behar die xehetasunei. Zerbitzua erabiltzen duenaren eta karta irakurriko duenaren "larruan" jarri beharra dago. Beraz, ez da testu burokratikorik edo teknikoegirik egingo, mezua argi eta garbi jakinaraztea galaraziko baitute. Konpromisoa izan beharko ez lukeenaren adibidea: "garraio partzuergoaren arloan lan egiten duten enpresen modernizazioa eta teknifikazioa sustatzea, bereziki erabilitako material mugikorrari eta publikoarengan eragina duen ustiapenarekin lotutako ekipamenduari dagokienez". Adibide hori bera hauxe izango litzateke baina herritarrentzat argi eta garbi idatzia: "Gure ibilgailu guztien modernitatea eta erosotasuna bermatzen dugu".

Konpromisoari buruzko mezuaren euskarria izan behar dute administrazioak bere helburuak adierazten dituen adierazle kuantitatiboek. Aurreko adibidea: "x ekitaldian berritutako ibilgailuen % 100; eta erosotasun mailari dagokionez, 5etik 3,5 x epealdian". Adierazle horien emaitzek adierazle horiek kontsultatu nahi dituzten herritarrek ulertzeko modukoak izan beharko lukete.

* Labur eta esanahi unibokoarekin idaztea

Ez dira erabiliko konpromisoari buruzko interpretazio desberdinak dakartzaten testu orokorrak edo nahasiak, hots, mezu erraza baina unibokoa izango da.

* Konpromiso bakoitzak erlazioa izan behar du beti adierazleekin.

Baldin eta konpromisoak numerikoki zenbatzeko modukoak badira, fidagarritasuna transmititzeko lagungarriak izango dira, nahiz eta konpromisoak idaztean hertsiki islatuta ageri ez badira ere.

Aldi berean, kexen eta iradokizunen sistema sendotu beharra dago erabiltzaileen ekarpenekin zuzeneko harremanetan izango gaituen komunikazio bideetako bat den aldetik.

Karta argitaratzen duen administrazio unitateko Zuzendaritzak onetsi beharko du behin betiko zirriborroa.

Honaino iritsita, karta argitara dezakegu. Karta argitaratuta, lantaldearen lana amaitzen da, baina taldea momentuz ez da desegingo.

Proiektuaren fase hau ezinbestekoa da Zerbitzu-kartako elementuen egiturari eta erabilgarritasunari, Kartaren formatuari eta banatzeko eta publizitatea egiteko bideei buruz. Biderapena edo orientazioa emateko, honako hauek proposatzen ditugu:

* Zerbitzu-kartako elementuak:

- Sarrera eta izenburua, Kartaren logoa eta helburu orokorra barne.
- Zerbitzuen deskribapena.
- Konpromiso errazak eta deigarriak.
- Informazio orokorra: argazkia, helbidea, telefonoa, faxa, e-maila, herritarrentzako arreta ordua, iristeko modua, etab.

- Argitalpen formatua:

Karta argitaratzeko hainbat formatu aukera dago; egokienak zein diren baloratu beharko da:

- Diptikoak, triptikoak, kuadriptikoak.
- Web orriak.
- Herritarrekin zuzeneko harremanak dituzten unitateetako bulegoetan aparteko panelak jartzea.
- Edukia dakarten kartelak (grafikoki handituta) administrazio unitateko bulego guztietan.
- ...

- Banatzeko kanalak

- Tokiko hedabideak: prentsa, irratia, TB...
- Zuzeneko banaketa administrazio unitateko bulego guztietan.
- Web orriak
- ...

Ondoren emango ditugun Zerbitzu-karten adibideetan erakusten zaigunez, atal honetan azaldutako edukiaren egitura eta formatuak ikus daitezke.

