

- LAUGARREN ETAPA: KOMUNIKAZIOA

Komunikazio fasea (trebakuntzari dagokiona bezala) Zerbitzu-kartak egiteko prozesuarekin batera doa, zeren ezin jakinaraz baitezakegu emaitza bakarrik, hots, prozesuaren amaieran jakinarazten hastea (Zerbitzu-karta eginda dagoenean).

Komunikazio-plan eraginkorra lortzeko, bi alderditan egin beharra dago, bata barnekoa, administrazio unitateko langileentzat, eta bestea kanpoko, herritarrei zuzenduta.

Komunikazio-prozesuak prozesu irekia izan behar du barne langilearentzat, uneoro unitatean eta herritarrei begira egiten ari diren hobekuntzen eta proiektuen berri izan dezan, zertarako-eta uneoro egoki irizten dituen iritzia emateko prozesuak berak emango dizkion bideak erabiliz.

Komunikazio-prozesua prozesu irekia izan dadin, komunikazio-planak horizontala izan behar du eta proiektuko fase guztiak "gurutzatu" behar ditu.

Hala, bi alde izango dituzte beti komunikazio ekintzek fase guztietan, barnekoa eta kanpoko, eta inbentarioan sar daitezke edo batzuk edo guztiak aukeratu daitezke aldi berean:

Barne mailan, honako hauek izan daitezke:

- Zuzendariak pertsonalarentzat eginiko karta.
- Administrazioaren barruko argitalpenetako artikuluak.
- Barne bilerak proiektuak erakusteko.
- Barne komunikazioko oharrak
- Zuzendarien eta pertsonalaren arteko bilerak.
- Kartak egiteko lan-taldeak eginiko lanak erakustea.

Kanpoko mailan, administrazioak herritarrekin komunikatzeko erabili ohi dituen bide guztiak hartu behar dira aintzat: hedabideak (prentsa, irratia, TB, tokikoa), hiriko kartelak, diptikoak, etab.

Ekintza motak erabaki eta aukeratu ondoren, ekintzen edukia aldatu egingo da fase bakoitzean:

- 1. etapa: egoeraren azterketa eta datuen bilketa: komunikazio ekintzak egingo dira zerbitzu-kartak egiteko prozesuaren hasieraren inguruan, erakundearen pertsonala ardatz hartuta.
- 2. etapa: barne ebaluazioa: administrazio unitateko pertsonalaren partaidetza bultzatzeko komunikazio ekintzak, baita herritarren ekarpenak ere, barne mailari begira (pertsonala) zein kanpoko mailari begira (herritarrak).

- 3. etapa: Karta idaztea eta argitaratzea: Zerbitzu-karta argitaratzearen eta banatzearen emaitzako komunikazio ekintzak: kartaren argitalpenaren formatua banatzea; zerbitzuaren erabiltzaileentzako ekintzak.

Halaber, karta eguneratzeko eta berrikusteko prozesuak bi aldeetarako komunikazio ekintzak izango ditu: barne mailakoa eta kanpo mailakoa.

Komunikazio-planaren helburua ez da soilik informazioa transmititzea, baizik eta langileak hasieratik inplikatzeko lortzea eta haien partaidetza bultzatzea ere, baita herritarraren partaidetza ere.

Zergatik inplikatu behar da pertsonala?

Azken urteotako lan jarduera oso konplexua bilakatu da, bai oso teknologia sofistikuagatik, bai erabiltzaileen igurikapenen aldaketagatik; izan ere, igurikapen handiagoak eta zorrotzagoak dituzte.

Hori are gehiago ikus daiteke “zerbitzuen” erakundeetan, non giza osagaiak garrantzi handia duen, eta askotan zerbitzua ematen den une berean izan behar da zerbitzua.

Nahiz eta banako ekimena eta lana jarduera askotarako garrantzitsua izan, horietako gehienentzat ezinbestekoa da “laneko taldea”. Arazo konplexuak badira eta –maiz gertatzen den moduan- “hornitzailea-bezeroa” katearen menpe badaude, ekimenean arrakasta helburu erkidetarako motibaturiko eta mobilizaturiko pertsona multzoan datza, helburu ezagun eta konpartituetarako.

Kasu honetan, barne komunikazioa funtsezko elementua da arrakasta lortzeko, edo lortu nahi diren estrategiei, lortu beharreko emaitzei eta motibazioari buruzko informazioa ematen duen beste edozein bide.

Lehenago esana dugunez, helburuen arabera kudeaketaren adibide tipiko bat da Zerbitzu-karta; izan ere, ekoizpen-prozesuaren beraren eragiletzat hartzen dira erakundeko pertsonak eredu horretan eta, beraz, konpartituriko eta barneraturiko helburuetara motibatuak eta mobilizatuak.

Emaitza ona lortzeko, oro har, langileak inplikatu behar dira helburuak zehazteko fasetik aurrera, eta hala, erakundearen kudeaketaren jarraipen parte-hartzaileagoa egingo da.

Zerbitzu-kartaren kasu zehatzean, pertsonala inplikatzeari garrantzitsuagoa da, honako hauek direla-eta:

- Karta emandako zerbitzuen erabiltzaileekin eginiko ituna da, eta horrek erakundeko langileei eragiten die.
- Zerbitzuak “hornitzailea-bezeroa” kateako output-ak (irteerak) dira, output-aren beraren kalitatea lortzeko lagungarriak direnak: azken kalitatea, maila gisa, kateako katenbegirik ahulenaren berdina da.
- Kartak, lehenik eta behin, ezarritako estandarrei etengabe eustea eskatzen du, eta horrek etengabeko ahalegina eskatzen die langileei.
- Kartak aurreikusitako estandarrak hobetzera egin behar du beti. Hori lortzeko, etengabe mantendu daiteke karta, baina kateako katenbegi bakoitza emateko zerbitzuaren maila etengabe hobetuta ere lor daiteke.
- Kartaren kudeaketa, funtsean, bat dator erakunde osoaren kudeaketarekin, eta horretarako erakunde osoaren partaidetza eta inplikazioa aurreikusi behar dira.

Bestela esanda, lehenago esana dugunez, **Zerbitzu-karta eraginkorra langile guztien laguntza duen karta** da. Izan ere, kartaren esanahia ulertuta, ez dute tramite burokratiko hustzat hartzen, baizik eta aldaketa gertatzeko aukera baten gisa eta kalitatearen printzipioak eta teknikak aplikatzeko gidarako euskarri gisa.

Hortaz, garrantzitsua da erakundeak kultura jakin bat sortzen jakitea, erakundearen berezko nortasun espezifiko gisa, inplikazioa arrakastarako funtsezko elementutzat hartzen duena, inplikazioa erakundeko pertsonak motibatuz eta mobilizatuz oinarria den aldetik.

- BOSGARREN ETAPA: TREBAKUNTZA

Komunikazio-prozesua bezala, karta egitearekin batera gertatu behar den prozesua da trebakuntza.

Eta honen xedea, alde batetik, lan-taldeko kideak trebatzea da Zerbitzu-karta egiteko prozesuan lagungarri izango zaizkien eta ideiak emango dizkieten kontzeptuen inguruan. Eta bestetik, karta argitaratzen duen administrazio unitatea osatzen duten pertsona guztiak trebatzea kalitatearekin zerikusia duten gaien inguruan.

Bi ekintza izango ditu oinarri-oinarrian trebakuntzak:

1. Zerbitzu-karten tresnei eta metodologiari buruzko hasierako trebakuntza.
2. Hobekuntza-zikloari buruzko trebakuntza. Hobekuntzarako tresnak erabiltzea proposatzen dugu hala nola PDCA zikloa, estratifikazioa, kausa-ondorioa diagrama, Paretoen diagrama, fluxu-diagrama, Taldearen Teknika Nominala.

Trebakuntzak lan-taldearen tresnak eta edukiak handitzeaz gain, balio erantsia emango die prozesuari eta parte-hartzaileei.

Jarraian, proposaturiko tresna horiek guztiak deskribatuko ditugu labur-labur:

*** PDCA Zikloa edo etengabeko hobekuntza**

Erabateko Kalitatearen Kudeaketaren oinarrizko zutabeetako bat da, eta "lan-estandarrak etengabe zehaztea eta sendotzea" dela esan daiteke.

Etengabe hobetzea egunero pauso txikiak egitea da loturiko helburuak sendotzeko, besterik gabe; hobekuntza txiki asko egitea eta irabazitakoa ez galtzea.

Etengabeko hobekuntzaren euskarria pentsamendu logika erraz-erraza da. Horren arabera, "arazo bat konpontzeko, lehenbizi egin nahi dena planifikatu behar da, gero planifikatu dena egin behar da eta ondoren egin denak planifikatu dena betetzen duela egiaztatu beharra dago. Azkenik, loturiko emaitzak estandarizatu behar dira, hobekuntza iraunkorra izan dadin".

Hobekuntza-ziklo horri PDCA zikloa deritza mundu mailan, edo Derming-en gorpila, eta honelaxe irudikatzen da:

Estandarizatu (Act)	Planifikatu (Plan)
Egiaztatu (Check)	Egin (Do)

Eguneroko arazoei etengabe aplikaturiko P-D-C-A zikloa hobetzeko metodologia erraza baina indartsua da, erakundearen lorpenei eusteko eta oinarri sendoak jartzeko modua ematen duena.

***Estratifikazioa**

Gertaera jakin bati buruzko datuak talde homogeneotan sailkatzeko metodo bat da estratifikazioa. Teknika honi esker, datuak "hitz egitera behartuko" ditugu.

Datuak taldekatzeko erabiltzen diren azpi-banaketa logikoei estratifikazio-faktoreak deritze.

Hauexek dira datuak biltzeko eta irudikatzeko erabil daitezkeen estratifikazio-faktoreen zenbait adibide tipiko:

Estratifikazioaren helburua zenbait faktorek emaitza orokorrean duten indarra identifikatzea da, eta horretarako datu orokorrak (taulen eta diagramen bidez irudikatuak) eta datu estratifikatuak erkatu behar dira, desberdintasun adierazgarririk dagoen ala ez egiaztatzeko.

1. hiruhilekoa: % 13
2. hiruhilekoa: % 13
3. hiruhilekoa: % 57
4. hiruhilekoa: % 13

- **Kausa-ondorioa diagrama**

Ezaugarri baten eta horren faktoreen edo kausen artean dauden erlazioak ematen dituen grafikoa da; hala, grafikoki agertzen dira gertaera baten balizko kausa guztiak.

“Arrain hezurra” edo Ishikawaren diagrama” deritzo tresna horri.

Diagramak aztertu nahi dugun egoeraren argazki bat erakusten du, eta hori abiapuntu hartuta, azterturiko gertaeran eragina izaten ari diren kausak aztertzeko modua izango dugu.

Kausa-ondorioaren azterketa hiru etapatan banatzen da:

1. Aztertu beharreko gertaera edo arazoa zein den jakitea.
2. Diagrama eraikitzea.
3. Kausak aztertzea eraikitako diagrama oinarritzat hartuta.

MAKINAK

LAN-ESKUA

BEZEROAK KEXATU EGITEN DIRA ARRETARIK EZAGATIK

METODOAK

MATERIALAK

Laburbilduz, kausa-ondorioa diagramak kausa posible guztiak irudikatzeko eta kausa garrantzitsuak zein diren jakiteko balio du.

*** Paretoen diagrama**

Paretoen azterketa egoera jakin bateko ezaugarririk garrantzitsuenak zehazteko eta, ondorioz jarduteko lehentasunak finkatzeko metodo bat da.

Izena eman zion ekonomialari italiarrak sortutako metodoa da; izan ere, "lehentasunen lege unibertsala" eman zuen lehena izan zen. Lege hori erabili zuen munduaren aberastasunaren % 80 soilik biztanleriaren % 20ren esku zegoela salatzeko. Legea bizitzako alde askotan ageri zaigu; hala, eguzki-sistemaren masaren % 80 planeten % 20an dago bilduta, lehen mailako eta bigarren mailako taldeen % 20k ligako tituluen % 80 dute...

Hitz gutxitan esanda, pentsaera garatzean datza legearen xedea, garrantzia handiena duten gauza apurrak zein diren ulertzeko, arreta horietan jartzeko soilik. Izan ere, horixe da helburu bat lortzeko arrakastaren sekretua: gure jardunaren ardatza izan behar duten oinarritzko lehentasunak zein diren ikustea.

Laburbilduz, Paretoen diagramak lehentasunak agerian uzteko eta erabakiak hartzeko modua errazteko balio du.

*** Fluxu-diagrama**

Prozesu baten irudikapen grafikoa den tresna da, non sekuentzian eta sinboloen bidez irudikatzen baitira etapak edo jarduerak. Sinbolo horien bidez, jarduerak bereizteko eta aztertzeke modua dago.

Bi fluxu-diagrama mota daude:

- A. Makroa: soilik funtsezko etapak edo jarduerak ageri dira, xehetasunetan sartu barik.
- B. Mikroa: jarduera bakoitza banatu egiten da eta funtsezko eragiketetan edo atazetan zehazten da.

Fluxu-diagramek prozesuak, horien tamaina, zailtasunak, inplikaturiko erakundeak, etab. modu errazean ulertzeko modua ematen dute.

Talde baten helburua prozesua hobetzearekin lotuta dagoenean erabil daiteke.

*** Taldearen Teknika Nominala**

Emandako problema bat abiapuntutzat hartuta, ebazpena aurkitzeko tresna baliagarria da.

Egia esan, ideiak sortzeko teknika da, "sorkuntza-inbutua" deritzona gertatzen denean erabilgarria dena. Taldearen Teknika Nominalaren bidez, balizko ebazpen kopuru handia sor dezakegu.

Ondo enuntziaturiko problema bat erdi ebatzitako problema dela esan ohi da.

Egituraturiko talde batean egiten da, banako lana eta sorkuntza lana konbinatzen dituen. Taldearen Teknika Nominalari dagokion teknikaren arabera, bilerara doazen guztiek nahitaez hartu behar dute parte. Guztiek adierazi behar dituzte beren ideiak koordinatzaileak emandako txartel batzuetan, eta guztiek erabakitzen dute demokratikoki zein kausa edo ebazpen jorratuko diren.

Hala, bada, garrantzi handia edo hierarkia handiagoa duten edo irekiagoak diren zenbait partaide, etab. bileran nagusitzea saihestuko da. Gainera, emaitzak lortu egiten dira, eta problema konpontzeko abiarazi beharreko ekintza-planak gehiengoaren iritzia emaitza dira. Hori dela-eta, konpromiso maila handia dakar sistemak.

Bilera bakar batekin (ez da 60 minutukoa baino luzeagoa izango eta 12-14 partaide izango dira gehienez), etorkizunerako ekintza-plan askorako balioko duten kausa eta ebazpen kopuru handia lortzen da.

3.3. Zerbitzu-kartaren dinamikaren kudeaketa

Prozesu honen asmoa Zerbitzu-kartan ezarritako kalitate konpromisoak betetzea da. Zerbitzu-kartek ez lukete sinesgarritasunik izango hura sortzeko jardun duen lan-taldeak ez balitu adi jarraituko zerbitzuaren emaitzak eta zerbitzuak ezarritako konpromisoak.

Tresna bizitzat hartu behar da Zerbitzu-karta eta, beraz, kudeaketa dinamikoa izan behar du, honako puntu hauetan arreta berezia jarritz:

- Estandarren betetze-mailaren monitorizazioa. Estandarren monitorizazioa Karta argitaratzearekin batera hasten da, eta zerbitzu mailari etengabe eusten zaiola ziurtatzea du helburu eta,

ondorioz, erabiltzaileei agindutako zerbitzuaren mailari. Prozesu-adierazleen arduradunek adierazle horien etengabeko kontrola ziurtatu behar dute, ezarritako balioaren balizko desbideraketa gertatzen bada azkar esku hartzeko.

- Erreklamazioei erantzuna ematea. Etengabeko monitorizazioari esker, agindutako kalitatea edo ezarritako zerbitzu maila betetzen ez denean erabiltzaileek erakundeari egin diezazkioketen erreklamazioak egiazta daitezke. Ikertu beharra dago erabiltzaileak arrazoa duen ala ez jakiteko eta, nolana ere, jakinarazpen baten bidez eman behar zaio erantzuna. Erabiltzaileak arrazoa badu, erakundeak aurreikusitako kalte-ordaina emateko konpromisoa hartu behar du (bermaturiko konpromisoak badira).

- Hobekuntza-proiektuen plangintza. Karta egiteko prozesuan, zerbitzu-estandarretan egin beharreko hobekuntzak banan-banan eman eta aztertuko dira. Horretarako, lan-talde espezifiko bat eratu daiteke, hobetu beharreko prozesuetako ordezkariak osatua. Taldeak (hobekuntza-taldeak) trebakuntzari buruzko atalean azaldutako PDCA (Plan-Do-Check-Act) zikloa erabil dezake euskarri metodologiko gisa. Hobekuntzaren helburua ezin aukera daiteke ausaz, baizik eta ikuspegiaren eta bezeroaren gogobetetasunari buruzko urteko emaitzen artean dagoen gap delakoaren (gabezia) arabera zehaztu behar da.

- Estandarrak egiaztatzea. Beste jarduera batzuekin batera, erabiltzaileen gogobetetasunari buruzko azterketa egin behar da; hala, kalitate negatiboak sortzen dituen kausak banan-banan aztertzeko modua izateko. Emaitza horiek ekitaldi osoan bildutako azterketa partzialetatik, bezeroak entzuten dituen kanaletatik, iradokizunetatik, etab. lor daitezke. Emaitza benetako egoeraren eta nahi den egoerarako eboluzioaren benetako kontrola izango da.

Bezeroak honako hauen inguruan duen gogobetetasuna handitu den ala ez egiaztatzea ere garrantzitsua da:

- Eskaintako zerbitzuak hobeto ezagutzea.
- Herritarren eskubideez jabetuta egotea.
- Zerbitzu interesgarri berriak aurkitu izana.
- Zerbitzuak nola ematen diren argi izatea.

Erakundeko zerbitzuak desberdinak izan daitezke, baita herritarrek horien inguruan dituzten igurikapenak ere. Hortaz, ondoko kasuetan gomendagarria da Zerbitzu-karta berrikustea, eguneratzea edo berriz egitea:

- Erakundean eta administrazio unitatearen egituran aldaketa nabarmenak gertatzen direnean barne prozesuetan zein herritarraren igurikapenetan;
- Bereganaturiko konpromisoen esanahia galtzean.
- Erakundeak konpromisoak gainditu nahia duenean.
- Denbora igarotzean.
- Kartaren estetika hobetzeko nahia duenean.
- Datuak zuzendu nahia edo beharra dagoenean.

Administrazio unitateak, aldian-aldian, erakundearen heldutasuna aztertu beharko du berriz ere. Hala, erakundea hobetu egin den ikusi ahal izango du, Kartak berekin dakarren prozesuko hobekuntzak lagunduta. Hots, erakundeak konpromiso gehiago eta handiagoak har ditzakeen ala ez. Horrela, berriz hasiko da Zerbitzu-karta egiteko prozesua.

4.- BESTE KUDEAKETA SISTEMA BATZUEKIN DUEN ERLAZIOA

4.1. Zerbitzu-karta eta kalitate-sistemaren Ziurtagiria UNE-EN-ISO 9001:2000 arauaren arabera

Erakunde publikoak herritarrekin eginiko itunari eusteko egin behar duen ahaleginaren oinarria, ezinbestean, kudeaketa printzipio jakin batzuek izan behar dute, konpromiso horiek betetzeko modua izan dezan.

Kudeaketa printzipio horiek planifikatu egin beharko dira helburuak lortzeko eta zerbitzua emateko moduan etengabeko hobekuntza errazteko; hala, herritarraren behar eta igurikapen ugariak bete ahal izango dira.

Ikuspegi horren arabera, begi-bistakoa eta sendoa da erakunde publikoak Zerbitzu-karta egiteko inplikatzeko duen borondatearen eta erakundea UNE-EN-ISO 9001:2000 arauaren eskakizunetara egokitzeko aukeraren artean dagoen erlazioa.

Izan ere, kalitatearen helburuak lortzeko, zortzi kudeaketa printzipio identifikatzen ditu esandako arau horrek:

1. Erabiltzaileengana bideratzea

Neurri handi batean, bere erabiltzaileen menpe daude herri erakundeak. Izan ere, haien izaeraren funtsa herritarrei zerbitzuak ematea da eta, beraz, egungo eta geroko eskakizunak ulertu, haien baldintzak bete eta haien igurikapenak gainditzen saiatu beharko lukete.

2. Lidertza

Zuzendaritzak erakundearen estrategia ezartzen du. Zuzendaritzak pertsonala erabat inplikatu eta motibatuko duen barne giroa sortu eta mantendu behar du erakundearen helburuak lortzeko prozesuan.

3. Pertsonalaren inplikazioa

Pertsonak dira erakundearen funtsa erakundearen egitura maila guztietan, eta parte hartzen badute, haien gaitasuna erakundearen zerbitzura jar daiteke.

4. Prozesuen araberako ikuspuntua

Nahi den emaitza eraginkortasun handiagoz lortzen da erakundearen jarduerak eta baliabideak prozesu gisa kudeatzen direnean.

5. Kudeaketari buruzko ikuspuntua

Elkarren artean erlazioa duten prozesuak identifikatzea, ulertzea eta kudeatzea, katea bakarreko –sistema- zatiak izango balira

bezala. Hala, bere helburuak eraginkortasunez lor ditzake erakundeak.

6. Etengabeko hobekuntza

Zerbitzua emateko modua etengabe hobetzeak erakundearen helburu iraunkorra izan beharko luke.

7. Gertaeretan eta datuetan oinarrituriko erabakiak

Erabaki eraginkorren oinarria datuen eta informazioaren azterketa da.

8. Elkarrekiko onura hornitzaileekin

Erakundea eta bere hornitzaileak elkarren menpe daude eta elkarrekiko onuran oinarrituriko erlazioak balioa sortzeko ahalmena handitzen du alde bientzat.

Zortzi printzipio horiek kalitatea kudeatzeko sistemaren arauetarako oinarria dira ISO 9000:2000 arauen eremuan.

Gida honetan zehar, Zerbitzu-kartarako proposaturiko ikuspuntuak ere kudeaketa eta antolaketa printzipioak errespetatzen dituela ikusiko dugu.

4.2. Zerbitzu-karta eta bestelako hobekuntza-metodologiak: Bikaintasunaren EFQM ereduaren arabeko ikuspuntua

Erakundea kudeatzeko modua hobetzeko eta erabiltzaileen gogobetetasuna handitzeko metodologia eta tresna ugari dago. Horietako batzuk espezifikokoak dira eta zenbait erakunde motatan aplika daitezke; beste batzuk, berriz, "unibertsalak" dira. Oro har, metodologia horiek abiarazteak EFQM ereduaren autoebaluazio-ereduko bederatzi irizpideetakoren bat indartzen du, irizpide horietan guztietan eragin desberdina izan badezakete ere.

Hala, hauexek egiten dituzte hobekuntza-metodologiek:

- Lidergoa sendotzea, liderrek bete beharreko eginkizunean jarduten dutelako eta haien konpromisoak eta eginkizuna aldatzen dituztelako.
- Planak nolabait gauzatuta izan behar dira metodologiak burutzeko, eta erakundearen helburu estrategikoen zerbitzura egon behar dute.
- Pertsoneri eragiten die eta aldaketak dakartzate haien jokabideetan, gaitasunetan eta portaeretan.
- Era bateko edo besteko baliabideak hobeto baliatzea dakarte.
- Zenbait prozesuren eraginkortasuna hobetzen dute.
- Zerbitzuen erabiltzaileen edota herritarren eta administrazioan lan egiten duten pertsonen emaitzak hobetzen dituzte.

Zehatzak izateko asmorik izan gabe, egon dauden metodologia ugarietatik batzuk aurkeztuko ditugu eta metodologia aplikatuz aurreko puntuetako bat edo batzuk nola indartu daitezkeen ikusiko dugu.

UNE-EN ISO 9001:2000 ARAUA

2000. urteko ISO 9001 arau berria ziurtagiria lortzeko aurreko hiru arauen ordez jarri da (9001, 9002, 9003) eta “Kalitatearen kudeaketa” deritza. Hala, aurrerapena dakar aurreko “Kalitatea ziurtatzea” zeritzonarekin alderatuta. Horretarako, hainbat gauza berri ezartzen du hala nola bezeroen gogobetetasunari buruzko neurketa eta etengabe hobetzeko helburuen ezarpena, eta horiekin produktuen eta zerbitzuen kalitatea kudeatzeko zikloa indartzen da. Hori guztia dela-eta, erakunde batek arauaren edukiak aplikatzen dituenean, kudeatzeko modua hobetuko du, gehienbat prozesuen irizpidean eta emaitzen kudeaketan herritarrei dagokienez.

Zerbitzu-kartekin duen erlazio estua dela-eta, hurrengo atalean zehatzago azalduko dugu kudeatzeko bi sistema horiek elkarri nola eragiten dieten.

UNE-EN ISO 14001:2004 ARAUA

Ingurumena Kudeatzeko Sistema arau honek dakartzan ildoari jarraituz aplikatzeari esker, ingurumenari kalte txikiago dakarkioten produktuak garatu eta haien baliabideak kudeatzeko modua hobetu dezakete enpresek, lehengaien, uraren eta energiaren kontsumoa murriztuz; hondakinak baliatuz eta gutxituz eta ontziratze, biltegitratze eta garraio kostuak murriztuz. Hortaz, gehienbat baliabideen eta gizarte-eraginean dihardu.

PROZESUEN ARABERAKO KUDEAKETA

Prozesuen araberako kudeaketa erakundea egituratzeko modu bat da, unitate bakoitzak kanpoko eta barneko bezeroen gogobetetasuna ahalik eta eraginkortasunik handienarekin lortzea bilatzen duen katea bateko zati gisa jardun dezan.

Prozesuen araberako kudeaketa logika bat aukeratzeak berekin dakar funtzioen araberako kudeaketaren zenbait alderdi birplanteatzea hala nola administrazioaren egitura, kudeaketa sistema, eraginkortasuna eta hobekuntzaren kudeaketa.

Kudeaketa hori erabiltzeak prozesu eraginkorrak, malguak eta etengabe hobetzeko gai diren prozesuak dakartza, eta gainera prozesu horiek dokumentatu, hedatu eta ezagutu behar ditu erakunde osoak.

BENCHMARKING-a

Zenbaitek “emulazioa” itzultzen duten ingelesezko hitz hori “jardunik onenen” etengabeko bilaketa sistematikoan datza, eta

horiei esker, gure erakundera egokituta aplikatuz gero, gure lehiakortasun maila hobetu ahal izango dugu.

Benchmarking-a kudeaketaren edozein arlotan aplika daiteke, eta normalean emaitzen konparaketa izaten da abiapuntua eta, ondoren, emaitzak sortu dituzten eragileek emaitzak hobeto ezagutu behar dituzte eta gure erakundean aplika ditzakegun lezioak atera.

KALITATEAREN 7 TRESNA (7H)

“7H” edo “zazpi tresna klasikoak” deritze. Zazpi tresnak 60ko hamarkadan bildu zituen Kaoru Ishikawa-k, eta kalitate zirkuluetakoko kideek garai haietan jasotzen zuten trebakuntzaren barruan sartzen ziren. Hona hemen tresnok:

1. Paretoren diagrama.
2. Kausa-ondorioa diagrama.
3. Datuak biltzeko orriak.
4. Histogramak.
5. Estratifikazioa.
6. Kontrol-grafikoak.
7. Sakabanaketa-diagramak.

Gaur egun mundu osoan erabiltzen dute etengabe hobetzeko eta problemak ebazteko taldeek, zeren horiei esker identifikatu, aztertu eta ebatzi daitezke zerbitzuen eta produktuen kalitatearekin lotutako problemarik gehienak.

EZAGUTZAREN KUDEAKETA

Ezagutzaren kudeaketa, une hauetan, metodologia baino printzipioa edo kudeaketa elementu gakoa da. Ezagutzaren kudeaketak berekin dakar erakundeetan sistema informatikoak eta bestelako mekanismoak jartzea datuak biltzeko eta bertan sartzeko modua izateko, eta batez ere pertsonen kultura aldatzea dakar, ezagutza konpartitzeko joera har dezaten. Hori, antolakuntzako testuinguruak, gunen fisikoak, lanaren antolakuntza, lana ebaluatzeko sistemak, onarpena... garatuz lortzen da.

4.3. Zerbitzu-kartaren eta EFQM ereduaren arteko erlazioa.

Zerbitzu-karten hedapena EFQM ereduaren hedapenarekin bateratu daiteke. Izan ere, kudeaketaren hainbat alderditan eta erakundearen emaitzetan eragina duten eta Zerbitzu-kartaren hedapenean gauzatzen diren tresnetako bat da EFQM.

Hala, “bezeroengan” -6. irizpidea- emaitzak sortzera bideraturiko jarduerak burutzea bat dator Zerbitzu-kartaren garapenarekin, eta

horretarako, erakundearen politika eta estrategia gauzaten dituzten prozesuetan hedatzen dira jarduerak.

Bestalde, hartutako konpromisoen jarraipenarekin lotutako prozesuen errendimendu-adierazleak ezartzea EFQM ereduko 9. irizpidearen emaitza gako ez finantzarioekin dago lotuta.

Pertsonek Zerbitzu-karta sortzeko parte hartzea elementu garrantzitsua da, motibazioa pizteaz gain, erantzukizunak eta elkarren ondoko helburuak esleitzea errazten baitu. Erantzukizunak eta helburuak elementu garrantzitsuak dira eta EFQM ereduko 1 eta 3. irizpideetan hartu dira aintzat.

EFQM eredua erakundearen hedatzerakoan, zalantzarik gabe, baldin eta erakundeak Zerbitzu-karta dagoeneko hedatua badu, kudeaketa onarekin lotuta dauden eta dagoeneko burutu diren jarduera ugari aurkituko ditugu.

4.4. Konpromisoen ziurtagiria: AENOR

Zerbitzu-kartak sektore publikoan hobekuntza-tresna gisa erabiltzeak dakarren arrakasta handia azaltzeko faktoreetako bat, dudarik gabe, kudeatzaileek neurrizko aldaketatzat eta aldaketa eskuragarritzat hartzeko modukoak izatea da.

Zerbitzu-kartak funtsezko piezak dira XXI. mendeko zerbitzu publikoen definizioan, bai zerbitzuen erabiltzaileen/herritarren igurikapenak egokitu beharraren garrantziaz konbentziturik daudenezat, bai Zerbitzu-karten informazioa eta partaidetza handituko den uste sendoa dutenezat.

Zerbitzu-kartek gero eta protagonismo handiagoa hartu dute Kalitatearen edo Guztizko Kalitatearen kudeaketarekin lotutako edozein jarduerarekin bat egiten duten herri administrazioen kudeaketan.

Orain arte Kartetan planteaturiko konpromisoak betetzeko gardentasuna azpimarratzen zen, eta Administrazioa bera arduratu izan da konpromisoen betetze-maila jakinarazten. Baina erakunderik helduenek zalantzan jartzen dute hirugarren alderdiak konpromisoak betetzea egiaztatzeko posibilitatea herritarrentzat bideraturiko kudeaketako beste elementu batzuen artean.

Espanian, gaur egun, AENOR-ek (Espainiako Normalizazio eta Egiaztapenerako Elkarte) egiaztatzen ditu Zerbitzu-kartak; hartara, zerbitzuaren konpromisoen gaineko kanpoko ebaluazio independentea egiten du, AENOR-ek Zerbitzu-kartetarako duen RP A58 ziurtagiriaren araudi zehatzaren arabera.

AENOR-ek gune berria eratzeko laguntza erabakigarria eman nahi du kalitatearen arloan hasi diren edo Zerbitzu-kartak hobetzeko estrategiak erabili dituzten kudeatzaile publiko guztiek beste urrats bat gehiago eman dezaten eta, gainera, komunikazio egokia ezartzeko modua izan dezaten, herritarren igurikapenak kudeatzeko eta konpromisoaren balioa erakundean eta erakundeak zerbitzuak ematen dituen inguruan bultzatzea.

Hala, itun sendoagoa ezarri ahal izango da non, barne eragileez gain, kanpoko eragileak ere oso aintzat hartuko ditugun: herritarrak.

Ohikoa da Zerbitzu-kartak erabiltzen dituzten erakundeek eskuliburuak edo gidak baliatzea zerbitzu-kartok egiteko, bereziki baliaerriak direnak erakundearen tamainak Karta edo Konpromisoa unitate edo zerbitzu bakoitzean era berean egitea ziurtatzen ez duenean.

Xedaturiko eskakizunak modu egokian ezartzen diren egiaztatzeko, zerbitzu teknikoek honako kontrol modalitate hauek egin ditzakete:

- Zerbitzu-karten edukiaren egiaztapen formala, Zerbitzu-kartentzat AENORek ematen duen ziurtagiriari buruzko araudi zehatzean ezarritakoarekin bat etorri behar duena.
- Zerbitzu-kartako konpromisoak ezartzerakoan erabilitako metodologia egiaztatzea.
- Zerbitzu-kartan egiaztatu beharreko zerbitzua emateari eta zehazturiko eskakizun-mailak betetzeari dagokienez ezarritako kalitate konpromisoak betetzen direla egiaztatzea.
- Kalitatearen kudeaketa ebaluatzea –zerbitzuaren kalitatearen kudeatzea, zehaztea eta neurtzea, baita bezeroen erreklamazioak tratatzea ere- araudian ezarritako eskakizunekin bat datozen ala ez egiaztatuta. Halaber, herri erakundearen prozesuak planifikatzeko eta kontrolatzeko Kudeaketa Plana egiaztatuko da. Kontrol horien emaitzak dituen txostena egingo da, eta bi aldeek berau sinatu ondoren eta bidezkoa bada, kopia bat utziko da erakundearen. Eskabidearen ebaluazioa egiterakoan, zerbitzuaren kalitatea neurtzeko sistema ezarri egin behar da eta erregistroak egon behar dira ezarritako kalitate konpromiso guztietarako.

AENOR Zerbitzu-kartei buruzko ziurtagiria emateko sistema berezia dokumentatzeko araudi berezian oinarritzen da, produktuen eta zerbitzuen Marken Araudi Orokorren 3.2. atala betetzeko.

5. -ONDORIOA

5.1. Ondorio orokorrak

Zerbitzu-karta argitaratuta, etengabe hobetzeko prozesu interaktiboa sortu eta indartu behar da, erakundearen kudeaketa garatzeko lagungarria dena.

Kartak erreferentzia-puntua izan behar du honako hauentzat:

Erakundearentzat

Herritarrentzat/erabiltzaileentzat

Hornitzaileentzat (barnekoak eta kanpokoak)

Edukiari dagokionez, komunikaziorako elementua izateaz gain, zerbitzua ematean jokoan dauden alderdien arteko kohesiorako tresna baliagarria izan daiteke, ematen diren zerbitzuak eta zerbitzuak emateko modua ezagutarazi baitira. Langileek, herritarrek eta hornitzaileek ezarritako helburuak lortzeko egin behar dute lan, eta eraginkortasuna hobetzeko eta, oro har, kalitatea hobetzeko sinergia erabilgarriak sortzeko modua emango dute.

Emaitza horiek lortu ahal izateko, garrantzitsua da honako hauek kontuan izatea:

- Funtsezkoa da Karta ezagutarazteko lehen fasea, non Kartaren edukia pertsonal guztiari jakinaraziko zaion eta kartaren printzipioak konpartitu behar diren; erantzule bihurtu behar dira zerbitzuak emateko prozesuan profesional gakoak; ahaleginak eskertzeko neurriak bideratu behar dira; Kartaren emaitzei, lortutako abantailei eta hobekuntza-programei buruzko informazioa eman behar zaio etengabe pertsonalari.
- Garrantzizkoa da erakundeak kudeatzeko duen elementutzat hartzea Karta. Estandarrak etengabe hobetzeak (zenbait kasutan ahalegin nabarmenak dakartza mantentzeak) azpiegitura bat sortzea eta hobetzeko aukera guztiak baliatzeko pentsaera argia eta azkarra eratzea dakar.

5.2. Zerbitzu-karta egiteko prozesuan ekidin beharreko akatsak

Kartaren alderdi bat (barnekoa eta kanpokoak) garatzea edo horretan arreta jartzea bereziki

Zerbitzu-gida honetan zerbitzu-kartaren bi alderdiak aztertu ditugu: kanpokoak, zerbitzuak eta herritarrekiko konpromisoak jakinarazteko elementua den aldetik eta barnekoa, hobetzeko tresna gisa.

Hala ere, karta egiteko prozesuari ekin baino lehen, komenigarria da hausnartzea ea interesatzen zaigun bi alderdietako batean arreta berezia jartzea edo, bestela, bi alderdiak neurri berean jorratzea. Hala, azken emaitzak planifikatutakoari lotuko zaizkio.

Esperientziak esaten digunez, erakunde askok arreta berezia jartzen dute zerbitzuen deskribapenean eta karta izateko unean haiek beregana ditzaketen konpromisoak idaztean, betiere zerbitzu-karta argitaratzeko eta epe laburrean nolabait emaitza nabarmenak lortzeko premiak edo nahiak bultzatuta.

Erakunde horiek ez diote behar besteko garrantzirik ematen bezeroaren boza entzuteari, ez dira arduratzen erabiltzaileen igurikapenak eta errealitatea sakon erkatzeaz eta hobekuntzak egiteko desberdintasunak baliatzeaz. Baldin eta barne mailan epe ertainerako eta epe luzerako konpromisorik ezartzen ez badugu eta konpromisoak lortzeko beharrezko mekanismoak abiarazten ez baditugu, ez da harritzekoa izango erakundearen barne hobekuntza ez ikustea.

- **Adeitasun konpromisorik ez sartzea:** batzuetan jakintzat ematen da konpromiso hau, edo balio erantsi txikikotzat edo garrantzi txikikotzat jotzen da. Zenbagarriak ez diren konpromiso horiek “neurtu” eta kontrolatu egin daitezke gida honetan aztertutako sistemak erabiliz hala nola herritar anonimoa, elkarrizketak, etab. “Arreta”ren arloko konpromiso bat ezinbestekoa da zerbitzuaren kalitaterako.
- **Formatuari arreta jartzea:** ez da ahaztu behar herritarrentzako karta argia eta ulergarria sortu behar dela. Irudi argia, erraza eta erakargarria eman behar dugu, eta ez ditugu gehiegizko testuak eta testu zirkularrak eta konplexuak erabiliko. Halaber, ez da komeni irudi gehiegi sartzea kartan.
- **Zerbitzu-karta dibulgazio orrixa huts gisa tratatzea:** ezinbestekoa da Zerbitzu-karta erakundearen barruko elementu bizi gisa kontrolatzea eta kudeatzea. Zerbitzua emateko prozesuan parte hartzen duten arduradunak izendatu behar dira.

Datuak aztertzen ez badira, adierazleen jarraipena egiten ez bada eta karta ez bada eguneratzen erakundearen, zerbitzuetan edo konpromisoetan aldaketa nabarmena gertatu ondoren, Kartak sinesgarritasuna galduko du herritarren aurrean eta seguruko asko erakundeko kideen artean ere bai.

**BIGARREN
ZATIA**

KASU PRAKTIKOA

- Zerbitzu-karta hiru ikuspegi desberdinetatik egiteko prozesua: Valladolideko Udala, Leganeseako Udala eta Espluges de Llobregateko Udala.

A. Kasu praktikoaren helburuak eta egitura

Atal honen xedea Zerbitzu-karta egiteko prozesuaren kasu praktiko bat aurkeztea da.

Errealitate mota desberdinek tokia izan dezaten, ezaugarri desberdinetako hiru udal korporazioen esperientzia bildu nahi izan dugu: gizarte errealitate desberdinak, erakundearen hasierako heldutasun maila desberdinak eta azkenik kanpoko aholkularitzaren euskarria duten edo ez duten erakundeak.

Nolanahi ere, arrakasta izan duten hiru esperientzia dira; izan ere, Zerbitzu-karta egiteko prozesu horiek hobekuntzak ekarri dituzte erakundearentzat barne mailan eta herritarrek udalari buruz duten irudipenean.

Hauexek dira hiru erakunde horiek: Valladolideko Udala, Leganeseako Udala eta Espluges de Llobregateko Udala.

Hiru udal erakunde horiekin izan genuen elkarrizketa, aurreko atalean azaldutako Karta-zerbitzua egiteko metodologiari buruz. Hala, laneko etapa bakoitzerako proposaturiko jardueren eraginkortasuna ikusi ahal izango da.

Ondoko arlo hauek aztertzen dira galdetegian (aurreko atalean proposaturiko lan-metodologiaren egiturari jarraituz):

1. Argitaraturiko Zerbitzu-karten norainokoa.

2. Kartaren norainokoa hautatzeko irizpideak

Zein irizpideren arabera hautatu da Kartaren norainokoa.

3. Lan-taldea eratzea

Lan-taldea osatzen duten kideen karguak eta profilak.

4. Zerbitzu-gida

Zerbitzu-karta egin baino lehen, ba al zuen erakundeak zerbitzu-gidarik?

5. Zerbitzu-karta egiteko metodologia (kanpoko laguntzarik jaso ez duten erakundeentzat soilik).

6. Prozesuak eta zerbitzuak

Zer-nolako eragina izan du Zerbitzu-karta egiteko prozesuak Karta egiten duen administrazio unitatearen prozesuen eta zerbitzuen deskribapenean, definizioan eta erlazioan?

Marratzu al da prozesu-mapa eta definitu al da horien arteko erlazioa?

Baliatu al da Karta hobekuntzak egiteko eta prozesuren bat berriz definitzeko berau hobetzeko, baliabide tekniko berdinak izanik ere?

7. Herritarren beharrak ikertzea

Nola bildu dira herritarraren beharrak eta igurikapenak?

Baliatu al da Zerbitzu-karta egiteko prozesua zerbitzuan edo barne kudeaketan hobekuntzak sartzeko, herritarraren beharren ikerketaren eta karta egiten ari zenean eskaintzen zen zerbitzuaren arteko erkaketaren ondorioz?

8. Zerbitzuko konpromisoak

Nola elkartzen dira Karta egiten duen administrazio unitateko erabiltzaileen beharrak eta bertan argitaraturiko konpromisoak?

Nola idatzi dira konpromisoak Zerbitzu-kartan?

Zenbat konpromiso argitaratu dira Zerbitzu-kartan?

Planteatu al dira epe ertainerako edota epe luzerako konpromisoak, erakundea konpromiso horiei erantzuna emateko gai denean noiz argitaratuko zain daudenak?

9. Zerbitzuen betetze-adierazleak

Argitaratu al dira zerbitzu-adierazleak Kartan? Zenbat?

Kontrola al dezake erabiltzaileak konpromisoak betetzen direla adierazleen bidez?

Ba al dago konpromisoak betetzen direla kontrolatzeko arduradunik?

10. Komunikazioa

Zein unetan ematen da ezagutzera Zerbitzu-karta?

Ireki al zaie zerbitzua ematean inplikaturik dauden eragile guztiei Zerbitzu-karta egiteko prozesua?

11. Trebakuntza

Trebakuntza jarduerarik egin al da Zerbitzu-karta egin bitartean edo geroago? Zein gai jorratzen dituzte?

12. Kartaren irudia

Zein irizpide jarraitu dira Karta argitaratzeko? Zein elementu ageri dira?

13. Zerbitzu-karten banaketa

Nola eta non banatu dira Zerbitzu-kartak? Hedapen handia izan al dute?

14. Zerbitzu-kartak berrikustea eta eguneratzea

Zein maiztasunekin berrikusten dira Zerbitzu-kartak

15. Zerbitzu-kartei buruzko balorazio orokorra

Zerbitzu-karta egiteak erakundeari ekarri dizkion onurak, bai erakundea barne mailan hobetzeari begira, bai herritarrekin harremanetan izateko tresna gisa.

Zein faktore landu beharko lirateke Zerbitzu-karten erabilgarritasuna hobetzeko?

16. Zein erakunde motari gomendatuko zenioke Zerbitzu-kartak egitea?

Zerbitzu-kartak bizkorrago irakurtzeko eta hobeto ulertzeko, galdetegietan emandako erantzunak zintzoki azalduko ditugu, baina gure ondorioak emango ditugu eta oharrak egingo ditugu egoki irizten diogunean.

8. Zerbitzu-kartak egiteko prozesuen deskribapena Valladolideko, Leganeseke eta Espluges de Llobregateko Udaletan.

1. Zerbitzu-karten norainokoa

Kartaren izenburua	Hasierako data	Edizioko data
Udaltzaingoa		1999ko 2. seihil.
Herritarrentzako arreta eta inf.		2001eko 1. seihil.
Zergadunarentzako arreta		2001eko 1. seihil.
Herritarren partaidetza		2001eko 2. seihil.
K.I.U.E		2001eko 2. seihil.
Garbitasuneko udal zerbitzua		2001eko 1. seihil.
Gizarte zerbitzuak		2001eko 2. seihil.
Udal artxibategia		2001eko 2. seihil.
Pertsonala trebatzeko zentroa		2001eko 2. seihil.
Kirol instalazioak		2001eko 1. seihil.
Ingurumena		2001eko 2. seihil.
Enplegurako udal erakundea		2001eko 2. seihil.
Parkeak eta lorategia		2001eko 2. seihil.
Bide-segurtasunaren kontrola		2001eko 2. seihil.
Hirigintza lizentziak		2001eko 1. seihil.
Kartaren izenburua	Hasierako data	Edizioko data
Etxeko hondakinak biltzea	2003ko urria	2004ko martxoa
Etxez etxeko laguntza zerbitzua	2003ko urria	2004ko martxoa
Haur eskolak	2003ko urria	2004ko martxoa
Parke eta lorategi handien mant.	2003ko urria	2004ko martxoa
Kexen eta iradokizunen tramit. eta kudeak.	2003ko urria	2004ko martxoa
Udal artxibategia	2004ko abendua	2005eko otsaila
Erabiltzaileentzako arreta zentroa (inform.)	2004ko abendua	2005eko otsaila
Datuen unitatea	2004ko	2005eko

	abendua	otsaila
Kartaren izenburua	Hasierako data	Edizioko data
Herritarren segurtasuna eta trafikoa	1999ko apirila	2005eko maiatza
Ingurumena eta trafikoa	1999ko apirila	2003ko maiatza
Herritarrentzako arreta eta tramiteak	1999ko apirila	2003ko maiatza
Pertsonentzako zerbitzuak	2002ko urtarrila	2003ko maiatza

Ikus dezakegunez, Zerbitzu-kartak egiteko 3 hilabete eta 4 urte bitarteko denbora dago, hainbat faktoreren arabera: kanpotik jasotako euskarria, Karta argitaratu baino lehen egindako barne hobekuntzak, lan-taldearen inplikazio maila, etab.

Komenigarria irizten diogu 6 edo 7 hilabeteko batez besteko denbora laneko metodologia behar bezala jarraitzeko eta emaitza eraginkorra izateko.

2. Kartaren norainokoaren hautatze-irizpideak

A. VALLADOLIDEN UDALA

Udal Administrazioaren Kalitatea Hobetzeko 2000-2003 Plan Markoan, ZERBITZU-KARTAK DISEINATZEARI ETA EGITEARI eman zitzaizkion **lehentasuna eta orokortasuna**.

Plan Markoarekin batera, ERANSKIN gisa onetsi zen **Zerbitzu-kartei buruzko araudi** bat, eta bertan finkatzen dira gutxieneko edukia, Zerbitzu-kartak egiteko eta onesteko arauak, etab. Hauxe ezarri zen PROGRAMAREN 4.3. atalean: "Araudi honekin bat etorritz, zerbitzu eta funtzio nagusiek **Karta onetsita eta hedatuta izan behar dute 2002ko abendua baino lehen.**"

ZIURTATZEAREN ETA ONDORIOZKO EGIAZTATZEAREN EZARPENA, ordea, soilik lehentasunezko zat jotako zerbitzuetarako aurreikusten zen; izan ere, zerbitzu horiek karta bat eta Proiektu Batzorde bat izan behar zituzten eta haien beharra eta aurreikus zitekeen errendimendua egiaztatuta behar zuten.

Hortaz, zerbitzu garrantzitsu guztietan orokortu ziren Kartak.

B. LEGANESEKO UDALA

Lehenengo etapan (2003ko udazkena) informazio erronda bat egin zen, eta erronda horretan zerbitzu-kartak egiteko prozesuaren berri eman zieten Kalitatearen Arloko zinegotziak eta arduradunak zuzendaritza taldeei. Ondorioz, Ordezkaritza bakoitzak proposamen bat aurkeztu zuen zerbitzu-karta hobetu zezaketen arloei edo zerbitzuei buruz. Guztira 20 hartzaille posible izanik, gobernu taldeak lehenbiziko bostak aukeratu zituen (2003ko urrian editatu zirenak), eta aukeraketa egiteko funtsezko honako irizpide hauek izan ziren kontuan: herritarrekin harreman zuzena zuten zerbitzuak izatea (Haur eskolak, etxez etxeko laguntza eta kexak edo iradokizunak) edo udalaren kudeaketari buruzko irudipenean eragin handiko zerbitzuak (Hiriko hondakin solidoak eta parke handiak). Eskema bera jarraitu zen ondoren egin diren kartetarako, baina kasu honetan barne bezeroaren kartetan indar berezia jarrita.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Herritarrei aurkeztutako jardueren eta zerbitzuen multzoa bildu nahi izan da, lau zerbitzu arlo handitan taldekatuta.

Zerbitzu-kartak egiteak eta argitaratzeak dakartzan abantailak direla-eta, kartak herritarrekin harreman zuzena duten administrazio unitateekin egiten hasi behar da, jakina, eskainitako zerbitzuari gardentasuna eman behar dioten unitateekin. Gomendagarria da arazoren bat duten unitateekin hastea ere

(hobetzeko aukera izango duelako), edo bestela karten multzoa arlo erraz batean has daiteke. Hala, prozesua bizkortu eta erraztu egingo da.

3. Lan-taldea

A. VALLADOLIDEN UDALA

Talde txiki batek prestatu zuen Karta zerbitzu bakoitzean:

- Zerbitzuko edo saileko zuzendaria.
- Zerbitzuko teknikari bat edo bi, prozesuen arabera.
- Kalitatean aditua den teknikari bat, Administrazio eta Baliabideen Arlokoa

B. LEGANESEKO UDALA

5 eta 8 laguneko taldeak izan dira, eta aholkulari espezializatu batek zuzendu eta bideratutako tailer bateko mekanikaren barruan garatu da jarduera. Talde horietako profilek beti izan dute harremanetan zerbitzuko arduradunen, maila ertaineko pertsonal teknikoaren edo administratiboaren eta zerbitzua zuzenean ematen duen pertsonalaren partaidetza.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

- Kalitateko 2 koordinatzaile.
- Kudeaketa Berritzeko Saileko 2 teknikari.
- 28 laguneko 6 talde, ukituriko prozesuetako jabeek zuzenduta.

4. Zerbitzu-gida. Ba al zuen zure erakundeak udalaren zerbitzu-gidarik? Eguneratuta eta argitaratuta zegoen?

A. VALLADOLIDEN UDALA

Bai, eta eguneratuta (nolabait egituratuta, udal zerbitzuen tamaina kontuan izanda) eta argitaratuta.

B. LEGANESEKO UDALA

Ez.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Ez. Erakundeak Zerbitzu-gida bat izateak bizkortu egiten du lehen etapako lana, baina horrelakorik ez badago, aukera ona da argitaratzeko, zeren zerbitzuak eta prozesuak azaltzeak laneko lehen hilean materiala argitaratzeko modua emango baitigu.

5. Zerbitzu-karta egiteko metodologia (soilik kanpoko laguntzarik jaso ez duten erakundeentzat)

A. VALLADOLIDEN UDALA

1. 2000-2003ko Kalitate Planak ZERBITZUEI BURUZKO ARAUDI BAT (GEHITUTA) zuen, jarraitu beharreko prozedura zehazten zuena.

2. Zerbitzu-kartei buruzko IKASTARO (teoriko-praktikoa) baten lau edizio egin ziren, eta zerbitzu guztietako erdi mailako 80 zuzendarik baino gehiagok hartu zuten parte. **Adibide eta eredu gisa balio izan zuen UDALTZAINGOARENAK, 2000tik hona Karta eta Ziurtagiria baititu.**

3. Zerbitzu bakoitzean Lan-talde bat eratu zen, txikia eta barne laguntza teknikoa zuena.

4. Taldeak zerbitzuaren egoera aztertzen zuen.

a) Zerbitzua ematea, lortutako maila.

b) Erabiltzaileen eskariak.

c) Kalitate ezaugarriak, bereziki erantzunak emateko izandako denborari dagokionez.

d) Antolaketa.

5. Konpromisoei buruzko zirriborro bat egiten zen, adierazle eta guzti, baita konpromiso orokorrak, etab. ere.

B. LEGANESEKO UDALA

Ondoko eskeman azaltzen da labor-labor erabilitako metodologia:

LAN-TALDEA SORTZEA

LAN-TALDEKO KIDEEN TREBAKUNTZA

EMANDAKO ZERBITZUEN HASIERAKO
DIAGNOSIA/DETEKZIOA

INTERESEKO TALDEEN BEHARRAK ETA IGURIKAPENAK
AZTERTZEA

ZERBITZUAREN EGUNGO MAILA ANTZEMATEA

ZERBITZUAREN KALITATE-ESTANDARRAK IDENTIFIKATZEA

BEHARRAK/IGURIKAPENAK ZERBITZUAREN MAILAREKIN
KONPARATZEA

BAT DATOZ?

EZ. HOBKUNTZARAKO ARLOA IREKITZEA

BAI.

ZERBITZU-KARTAN SARTU AL DA?

EZ. KALITATE KONPROMISOARI BURUZKO
DOKUMENTAZIOA

BAI.

HARTUTAKO KONPROMISOAK EZARTZEA

ADIERAZLEA HAUTATZEA

KARTAREN ZIRRIBORROA EGITEA

BARNE HEDAPENA

HOBETZEKO PROPOSAMENAK JASOTZEA

ZERBITZU-KARTAREN AZKEN ZIRRIBORROA EGITEA

ZERBITZU-KARTEN AZKEN ZIRRIBORROA ONESTEA ETA
MAKETAZIOA

ZERBITZU-KARTA BERRIKUSTEA

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

“Herritarren panelak” metodologia erabili da.

Herritarren panela parte hartzeko teknika bat da, zerbitzuak ematearekin lotutako prozesuak berriz diseinatzeko erabili ohi duguna.

Haren xedea zerbitzuaren gaineko igurikapenak ezagutzea eta horiek bete litzaketen Zerbitzu-konpromisoak adostea da.

Paneletan sortzen diren konpromisoei buruzko proposamenak zerbitzuak eta horiekin lotutako prozesuak hobetzeko helburuak dira.

Teknika horri esker, honako hauek egin ditzakete parte hartzen duten herritarrek:

- Iritziak ematea bilerarik egin behar izan gabe.
- Gaiari buruzko informazio guztia ezagutzea iritzia eman baino lehen.
- Panelean parte hartzen duten gainerakoen iritziak eta komentarioak ezagutzea jorratutako gaiei buruzko azken iritzia eman ahal izateko.

Teknikak pertsonen isilpekotasuna bermatzen du bi zentzutan:

- Udalak paneleko partaideak ezagutzen ditu baina ez bakoitzaren iritziak, paneleko iritzien multzoa baizik.
- Panelean parte hartzen duten herritarrek gainerakoen iritzi guztiak ezagutzen dituzte baina ez dakite norenak direna.

Panelen bidez herritarrekin adostutako zerbitzu-konpromisoak hobetzeko helburuak dira ukituriko prozesuetan. Helburu horiek lortzeko, lan-taldeak eratu behar dira, Aldaketa Taldeak deritzenak. Helburuak lortutakoan, konpromisoak argitaratuko dira.

6. Prozesuak eta zerbitzuak

Zein eragin izan du Zerbitzu-karta egiteko prozesuak Karta egin zuen administrazio unitatearen prozesuen eta zerbitzuen deskribapenean, definizioan eta erlazioan?

A. VALLADOLIDEKO UDALA

Zerbitzu-karta egiteko prozesuak hainbat modutan izan du eragina. Oro har, prozesuak hobetu ditu, bereziki erantzuna emateko denborari dagokionez.

Ez da prozesu-mapa beren beregi marraztu. Karta baliatu da hobekuntzak sartzeko eta prozesuren bat berriz zehazteko, berau hobetzeko asmotan.

B. LEGANESEKO UDALA

Kartak egin izanari esker, unitateek emandako zerbitzuak eta prozesuak sistematikoki definitzeko modua izan da, baita zerbitzuen arteko erlazioak ere. Hala ere, ez da prozesu-mapa espezifikorik egitera iritsi.

Lan horien ondorioz, hainbat hobekuntza sartu da prozesuetan, diseinuari zein kudeaketari buruzkoak, honako hauek barne: plantila eta formatu berriak erabiltzea, kudeaketa tresna espezifikoak erabiltzea, prozesuaren adierazle berriak zehaztea eta kanpoko laguntzarekin emandako zerbitzuetarako eskakizun berriak ezartzea.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Zerbitzu-kartak egin izanari esker, ukituriko prozedurak eta prozesuak hobetu eta banako helburuak hedatu ahal izan dira.

Prozesuak berriz diseinatzeko metodologiak prozesu bat edo azpiprozesu bat berriz diseinatzeko balio du, herritarren igurikapenei eta erakundeak igurikapenak betetzeko duen ahalmenari erantzuna emateko zerbitzu-konpromisoak ezarrita herritarrekin. Hona hemen metodologia horren etapak:

1. **ataza.** Zerbitzu-konpromisoak ezarri nahi diren prozesuko produktuak edo zerbitzuak identifikatzea.
2. **ataza.** Zerbitzu-konpromisoen gaineko proposamena egitea
3. **ataza.** Igurikapenak erabiltzaileek erkatzea eta konpromisoen gaineko proposamena doitzea.
4. **ataza.** Aldaketa Taldea eratzea.
5. **ataza.** Inplikaturiko prozedurak berriz diseinatzea eta adostea.
6. **ataza.** Planifikatzea.
7. **ataza.** Ezartzea.
8. **ataza.** Zerbitzu-konpromisoak doitzea.
9. **ataza.** Zerbitzu-konpromisoak argitaratzea eta mantentzea

Prozesu-mapa marraztu da eta bien arteko erlazioa zehaztu da.

Prozesu eta prozedura zehatzak hobetzeaz gain zerbitzu-konpromisoen hobekuntzei eutsi ahal izateko, banako helburuak zehaztu eta esleitzen dira, ordainsari aldakorrari lotuak, zerbitzu-konpromisoak betetzea ziurtatzen dutenak.

Erakundeak bultzaturiko konpromiso egonkorrak argitaratzea soilik bermatzen da erakundeak ematen dituen zerbitzuak eta prozesuak eta zerbitzuen arteko erlazioa argi eta garbi zehaztuz (hornitzailea-barne bezeroa katea).

7. Herritarraren beharrak ikertzea

A. VALLADOLIDEN UDALA

Herritarraren iritzia zenbait kasutan inkestekin bildu zen, eta beste batzuetan SERVQUAL ereduaren haztapenak egokituz.

la kasu guztietan hobekuntzarik ohikoena erantzuna emateko epeak laburtzea da (Adibidez, hirigintzako lizentzietan).

B. LEGANESEKO UDALA

Funtsean talde fokalen ekarpenen bidez eta, zenbait kasutan, gogobetetasunari buruzko inkesta eskuragarrien azterketaren bidez.

C. ESPLUGES DE LLOBREGAT

1. Zerbitzu arloak egiten dituen galdetegi egituratuen bidez, herritarren panelen metodologiarako.
2. Kexen eta iradokizunen azterketa.
3. Herritarrek kontseilu sektorialetan egiten dituzten adierazpenak.
4. Zerbitzuetako erabiltzaileei eginiko inkesten azterketaren bidez.

Herritarren panelak parte hartzeko teknika dira, zerbitzuak ematearekin lotutako prozesuak berriz diseinatzeko erabiltzen ditugunak.

Herritarrek zerbitzuei dagokienez dituzten igurikapenak ezagutzea eta horiek bete ditzaketen zerbitzu-konpromisoak adostea dute xede. Paneletan sortzen diren konpromiso-proposamenak zerbitzuak hobetzeko eta horiekin lotutako prozesuak hobetzeko helburuak dira.

Honako hauek egin ditzakete herritarrek panelei esker:

- Iritziak ematea bildu behar izan gabe.
- Gaiari buruzko informazio guztia ezagutzea iritzia eman baino lehen.
- Paneleko gainerako kideen iritzia eta komentarioak ezagutzea jorraturiko gaiari buruzko azken iritzia eman ahal izateko.

Panelen teknikak pertsonen isilpekotasuna bermatzen du bi zentzutan:

- Udalak paneleko kideak ezagutzen ditu baina ez bakoitzaren iritziak, panelaren iritzien multzoa baizik.
- Panelean parte hartzen duten herritarrek gainerako iritzien berri dute baina ez dakite nor adierazi duen.

Hona hemen panelarekin lotutako atazak:

1. Deialdia egitea.
2. Dosierrak eta lehen galdetegia egitea.
3. Lehen galdetegiari erantzutea.
4. Erantzunak aztertzea eta 2. galdetegia egitea.
5. 2. galdetegiari erantzutea.
6. Zerbitzu-konpromisoak doitzea.

Hona hemen herritarren beharren ikerketaren eta karta egiteko unean eskaintzen ari zen zerbitzuaren arteko erkaketaren ondorioz zerbitzuan edo barne kudeaketan burutzen ari ziren hobekuntzak:

1. Zerbitzu-konpromisoak berrikusteko eta egiteko prozesuan uneko hobekuntzak egingo dira eta herritarren panelen galdetegietan parte hartzen duten herritarrek adierazitako kezak eta iradokizunak bildu eta konponduko dira.
2. Paneletan adostutako konpromisoak aldaketa taldeen bidez lortuko diren hobekuntzarako helburuak dira. Ukituriko prozesuak eta prozedurak hobetzen dituzte aldaketa-taldeek, azkenean herritarrekin hartutako konpromisoetarako zerbitzu-estandarrak lortzeko.

8. Zerbitzu-konpromisoak

A. VALLADOLIDEN UDALA

Argitaraturiko karta bakoitzeko, lortu beharreko konpromisoak ezarri dira, gutxienez 6 eta gehienez 11, zuzenean herritarren beharrekin lotuta zeudenak.

B. LEGANESEKO UDALA

Honako eskema hau abiapuntutzat hartuta erabiltzen da erabiltzaileen beharrak/igurikapenak eta konpromisoak uztartzeko sistema:

Zerbitzu zehatzari buruzko definizioa abiapuntutzat hartuta, zerbitzu bakoitzari kalitate ezaugarriak esleitzen zaizkio. Jarraian, erabiltzaileen igurikapenetan oinarrituriko kalitate-estandarrak ezartzen dira eta gure prozesuak duen ahalmenarekin erkatzen dira (errendimendu-maila). Erkaketa horren ondorioz, (beharrezkoa bada, hobekuntza arlo bat ezartzen da) beregana daitezkeen konpromisoak planteatu eta adierazle egokiekin lotzen dira.

Batez beste hamar konpromiso idatziko dira karta bakoitzeko, betiere modu zehatzean eta zenbatu daitezkeen helburuak izanik.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Guztira 126 konpromiso argitaratu ziren, sistematikoki 4 urtean behin berrikusiko direnak. Ulergarriak izatea nahi da, herritarrek haiengandik zer espero den eta konpromisoen betetze-maila nola eta noiz egiazta daitezkeen jakin dezaten.

9. Zerbitzuen betetze-adierazleak

A. VALLADOLIDEKO UDALA

Karta bakoitzean, konpromisoen % 50ek adierazle elkartu bat du. Erantzunak emateko denborak direnez, erabiltzaileak berak badaki zenbat denbora behar izan den eta konpromisoan ezarritako estandarra gainditu den ala ez.

Zerbitzuak betetzen direla kontrolatzeko arduraduna da Zerbitzuko zuzendaria, eta kasurik garrantzitsuenetan kalitate zuzendaria (postu hori dagoenean).

B. LEGANESEKO UDALA

Konpromiso bakoitzak berekin dauka lotuta adierazle espezifiko bat. Batez besteko kopurua hamarrekoa da karta bakoitzeko. Erabiltzaileak konpromisoak betetzen direla kontrola dezake, adierazle horiek aldizka betetzen direla argitaratuz.

Konpromisoak betetzen direla eta adierazleak elikatzen duen informazioa lortu eta argitaratzen dela kontrolatzeko arduradun bat dago karta bakoitzeko.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Adierazleak ez daude argitaratuta, baina konpromiso guztien betetze-maila neurtu eta argitaratzen da web gunearen bidez, eta gainera, herritarrak herritarrentzako arreta gunetara joan daitezke informazioa jasotzeko nahi dutenean.

Bestalde, sistematikoki bi urterik behin, konpromiso bakoitzaren betetze-mailari buruzko kontuak ematen dira eta argitaratu egiten dira. Argitalpen hori herriko etxe guztietara bidaltzen da postontzian utzita.

Konpromiso bakoitzak konpromisoen betetze-maila jarraitzeko eta kontrolatzeko arduradun bat du.

Konpromisoak bete ezik, sinesgarritasuna galduko lukete. Konpromiso guztiak kontrolatzeko adierazleak ezarri behar dira, horiek betetzeaz arduratzen diren erantzuleak zehaztuz, baita konpromiso-mailak ezarritakoaren azpitik daudenean erakundea ohartarazteaz ere.

Adierazle horiek argitaratzeak eta herritarrek berauek kontrolatzeko posibilitateak gardentasuna ematen dio kartari; hala, herritarren konfiantza handitu egiten da eta administrazioak gero eta betebeharrak handiagoa du bere estandarrak betetzera, herritarra bera baita zuzeneko kontrola egin dezakeena.

10. Komunikazioa

A. VALLADOLIDEN UDALA

Karta hartzaileei edo erabiltzaileei ezagutarazten zaie probintziako aldizkari ofizialean argitaratu ondoren.

B. LEGANESEKO UDALA

Karta osoko bilkuran onetsi ondoren ezagutarazten zaie erabiltzaileei. Karta egiteko prozesua zerbitzua ematean inplikaturiko eragileei irekitzen zaie egiten dituzten tailerretan parte hartuta eta kartei buruz Herritarren Parte-hartzerako Kontseilu Sektorialari emandako informazioaren bidez.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Karta argitaratzean, ekitaldi bat egiten da, herritar guztiei irekia, non alkateak zerbitzu-konpromisoak aurkezten dituen.

Udalak eta herritarren eta zerbitzuetako erabiltzaileen ordezkariak batek hartzen dute parte (panelak).

11. Trebakuntza

Trebakuntza jarduerarik egin al da zerbitzu-karta egin bitartean edo ondoren? Zein gai jorratu dira?

A. VALLADOLIDEN UDALA

Bai, "zerbitzu-kartak egiteko eta kontrolatzeko modua"ri buruzko ikastaro teoriko-praktiko espezifiko baten lau edizio.

B. LEGANESEKO UDALA

Beti, karta guztietan, zerbitzu-karta egin den tailerrak jardueraren zati bat tailerreko pertsonak trebatzeko gorde da, kalitateari buruzko oinarrizko kontzeptuak eta zerbitzu-kartak egiteko prozedurak irakasteko. Eskema hori osoko bilkuran onetsi zen eta kalitateari buruzko proiektuen arloan garaturiko jarduera guzti-guztietara zabaltzen da.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Jarduera egin bitartean: taldean lan egiteko teknikak, prozeduren diagramazioa, adierazleen zehaztapena.

Jarduera egin ondoren, zerbitzu-konpromisoak betetzeak dakartzan aldaketak aplikatzeko beharrezko trebakuntza eman zen.

Komenigarria da trebakuntza egitea (teorikoa eta praktikoa) zerbitzu-kartei buruz (zer esan nahi duten eta horiek egiteko metodologia) zein kalitateari buruzko oinarrizko kontzeptuei eta tresnei buruz, zeren eta ez baitugu ahaztu behar zerbitzu-kartak

kalitaterako tresna direla, bide horri ekin nahi diotenentzako egokia.

12. Kartaren irudia

A. VALLADOLIDEN UDALA

Kartak egiteko diseinua homogeneoa da, eta elementu hauek agertzen dira: zerbitzuei, konpromisoari eta eskuratzeari buruzko informazioa.

B. LEGANESEKO UDALA

Karta guztiek diseinu homogeneoa dute, irudi korporatiboa kontuan hartzen dutenak eta ad hoc diseinaturiko erakusmahaiekin osatzen direnak; erakusmahai horiek udal eraikin eta bulego guztietan daude eskuragarri. Hona hemen kartan agertzen diren elementuak:

- Unitatearen edo zerbitzuaren aurkezpena eta helburuak.
- Emandako zerbitzuen zerrenda.
- Eskainitako kalitate-konpromisoak.
- Jarraipen eta ebaluazio adierazleak.
- Kexak eta iradokizunak aurkezteko modua.
- Informazio orokorra (helbideak, telefonoak, ordutegiak, etab.).

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Alkatearen aurkezpena.

Informazioa ematen da: nola egin den, zer dakarten eta betetze-mailari buruzko informazio non lor daitekeen.

Zerbitzu arloen arabera sailkatzen eta zenbatzen dira.

Zerbitzu ona emateko herritarrengandik zer behar dugun zehazten da.

Egon dauden informazio bideak zehazten dira: web gunea, posta elektronikoa, SMS mezuak, doako telefonoa eta herritarrentzako arreta guneak (helbidea eta ordutegiak).

Azkenik, kartaren betetze-mailari buruzko kontuak emateko konpromisoa hartzen dugu 2 urterik behin, eta 4 urterik behin berrikuspenera egiteko.

13. Zerbitzu-karten banaketa.

A. VALLADOLIDEN UDALA

Kanpoko konpromisoak dituzten kartak hiri osoan banatu dira (150.000 ale).

B. LEGANESEKO UDALA

Konpromisoak herritarren eskura daude udal eraikin eta bulego guztietan.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Hauexek izan dira banaketa-bideak:

Kartaren ale bat (126 konpromiso zituena) banatu zen hiriko etxe guztietan.

Gainera, udalaren web orrian daude argitaratuta.

Informazio-plafonak daude, argitalpenaren erreproduzio zehatza, zerbitzuen arloan banatuta udal eraikinetan.

14. Zerbitzu-kartak berrikustea eta eguneratzea Zein da Zerbitzu-kartak berrikusteko maiztasuna?

A. VALLADOLIDEN UDALA

URTERO, "...betetze-mailari" buruzko txostenaren arabera (arauen 5. orria), zuzendari guztiek urteko lehen hiruhilekoan Zuzendaritza Tekniko-administratiboko Kontseiluari.

B. LEGANESEKO UDALA

Hiru urtera berrikustea aurreikusten da, baina kasuren batean bi urterik behin berrikustea planteatzen da zerbitzua emateko konpromisoak eguneratzeko.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Lau urterik behin.

15. Zerbitzu-kartari buruzko balorazio orokorra

Zerbitzu-karta egiteak erakundeari ekarri dizkion onurak.

A. VALLADOLIDEN UDALA

Barne mailan:

- a) Kultura korporatiboa hobetzea, bereziki konpromisoa.
- b) Prozesuak hobetzea erantzuna emateko denborari dagokionez.

Kanpo mailan:

- a) Irudi berria (bizkortasun eta konpromiso irudipena).
- b) Administrazioaren irudipena hobetzea, oro har.

Zure iritziz, zein faktoretan egin beharko da zerbitzu-karten erabilgarritasun-maila hobetzeko?

NEURKETA SISTEMAK, konpromisoen kontrolaren euskarri direnak.

B. LEGANESEKO UDALA

Oso balio garrantzitsua izan du erakundearen inplikazioan eta barne hobekuntzan (izan ere, barne bezeroaren hiru karta argitaratu dira zerbitzuek berek eskatuta). Halaber, herritarrekin komunikatzeko tresna eraginkorra bihurtu da zerbitzuak jarraitzeko eta aztertzeko baterako erantzukizun loturak izateko. Kartak Herritarren Partaidetzarako Kontseilu Sektorialean aztertzen dira.

Zure iritziz, zein faktoretan egin beharko da zerbitzu-karten erabilgarritasun-maila hobetzeko?

Zerbitzu bakoitzean hobekuntza arlo berrien planteamendua sakontzea.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Antolakuntzaren inguruko kultura aldatzeko prozesua burutzeko proiektu egokia dela irizten diogu, zeren intereseko talde guztien beharrak eta igurikapenak betetzen baititu:

- Ordezkaritza politikoentzat, herritarrekiko konpromiso demokratikoa indartzea dakar.
 - Udal zerbitzu publikoen kalitatea hobetzeko konpromisoa eraginkorra eginez eta jendaurrean jarriz.
 - Herritarrek parte hartzeko tresnak indartzu.
 - Kudeaketaren gardentasuna hobetuz udalak zerbitzuak emateko duen jarduketa-mailari dagokionez.
- Herritarrentzat/erabiltzaileentzat, zerbitzuak igurikapenetara hobeto egokitzea dakar, eta horren ondorioz, gogobetetasuna hobetzen da.
- Langileentzat, lanbidearekiko igurikapenak betetzeko aukerak eskaintzen ditu, kudeaketa sistema berritzailearekin lan egiten dela eta.

Proiektua garatzeak honako hauek ezartzeko laguntza erabakigarria eman du:

- Herritarren gogobetetasuna kudeatzeko sistema osoa, hobekuntzak bideratzeko input nabarmenak ematen dituena.
- Prozesuak erakundeak kudeatzea. Gaur egun, saileko arduradunek helburuak adosten dituzte inplikaturik dauden prozesuetako jabeekin.
- Prozesuak berriz diseinatzeko metodologia bat.
- Aginte-tokia, irudipen eta errendimendu adierazleak dituena.
- Gure kudeaketa sistemaren oinarriko hiru elementuen arteko sinergiak: herritarren gogobetetasuna, pertsonen garapena eta erakundearen hobekuntza.

Zure iritziz, zein faktoretan egin beharko da zerbitzu-karten erabilgarritasun-maila hobetzeko?

- Inplikaturiko eragile gisa, zerbitzuetako hornitzaileek konpromisoak egiteko prozesuan parte hartu beharko lukete.
- Jardunbide hoberako banku bat sortzea, informazioa, datuak eta esperientziak zerbitzu-kartak dituzten beste erakunde batzuekin konpartitzeko.

16. Zein erakunde motari gomendatuko zenioke zerbitzu-kartak egitea?

A. VALLADOLIDEKO UDALA

Oro har erakunde guztiei, bereziki erabiltzaileekin edo hartzaileekin harremanak dituztenei. Baina “barne bezero” unitate handiei ere (Informatika, trebakuntza, etab...).

B. LEGANESEKO UDALA

Udal arloak eta zerbitzuak kalitate eta modernizazio prozesuetan banaka inplikatzeko oso tresna baliagarria dela deritzot.

C. ESPLUGES DE LLOBREGATEKO UDALA

Zerbitzuak ematen dituzten erakunde guztiei.

Kasu praktiko hauek emanda bukatzen dugu Zerbitzu-kartak egiteko Gida, kalitate tresna honen esanahia, berau egiteak dakartzan abantailak eta ezarpen zuzenak eta indartsuak behar dituen ahaleginak ulertzeko baliagarria izango delakoan. Aurkezturiko metodologia jarraitzeari esker, Zerbitzu-karta kudeaketako oinarrizko tresna eta erakundeko lanabes bizia bihurtuko da. Soilik horrela jokatuta lor daiteke benetako barne hobekuntza eta herritarrarekin konfiantzazko harremanak sortzea.

BIBLIOGRAFIA

JUANES, B (1996): *Manual Operativo para la realización de Cartas de Servicios*. Ed. Bartzelonako Udala.

MADRILGO ERKIDEGOA (1999): *Contrato de Servicios al Ciudadano*. Zerbitzuen Kalitatearen eta Herritarren Arretaren Zuzendaritza Nagusia. Presidentziaren Kontseilaritza.

AJUNTAMENT DE BARCELONA (2000): *Manual de gestió de queixes i suggeriments*.

HERRI ADMINSTRAZIOEN MINISTERIOA (2000): *Guía para la Implantación de Cartas de Servicios*. Lehen edizioa.

VALENTZIAKO GENERALITATA (2002): *Metodología para la elaboración de las Cartas de Servicios en la Generalitat Valenciana*.

SUSIO, B Y BARBIERI, G. (2002): *Qualità alla carta. Verso l'ecellenza con la carta dei servizi*. Franco Angeli argitaletxea, Milano.

HERRI ADMINISTRAZIOEN MINISTERIOA (2003): *Guía para la Implantacion de Cartas de Servicios*. Bigarren edizioa.