

ZERBITZU GUTUNAK

egiteko gida praktikoa



**tokiko
berrikuntza
agenda
de innovación
local**



"Zer egin jakin
eta ez baduzu egiten,
lehen baino okerrago zaude".

Konfuzio (Ka 551-478) Filosofo txinatarra.





AURKIBIDEA

	Or.
1. Sarrera.....	5
2. Zerbitzu Gutuna	6
2.1. Azalpena.....	6
2.2. Erabilgarritasunak	6
3. Gutuna egiteko oinarriak	9
3.1. Aldaketa gestionatzea.....	9
3.2. Partaidetza... ..	10
4. Gutuna egiteko prozesua.. ..	12
4.1. Lan taldea eratzea	13
4.2. Ematen diren zerbitzu nagusiak zehaztea	14
4.3. Zerbitzuaren alderdi formalenei buruzko informazioa biltzea	15
4.4. Hartzaile motak identifikatzea	17
4.5. Dagoen informazioa berrikustea, jakiteko hartzaileek zer asmo dituzten ematen diren zerbitzuen inguruan.....	18
4.6. Hartzaileen asmoak hobeto ezagutzeko mekanismoak ezartzea.....	19
4.7. Zerbitzu bakoitzaren prestazioari lotutako lan prozesu edota prozedurak zehaztea	21
4.8. Zerbitzuak kalitatez emateko ardatz diren faktoreak identifikatzea	22
4.9. Zerbitzuak emateko prozesuen gaur egungo emaitzak balioestea	24
4.10. Ematen diren zerbitzuen gaineko konpromisoak eta adierazleak zehaztea.....	25





4.11. Planteatutako adierazleak neurtzeko metodologia ezartzea.....	29
4.12. Segimendua eta kontrola egiteko sistematika finkatzea.....	30
4.13. Barne komunikaziorako sistematika eraginkorra ezartzea....	32
4.14. Zerbitzu Gutuna onartzea.....	33
4.15. Zerbitzu Gutuna argitaratzea eta banatzea	33
5. Zerbitzu Gutunaren edukiaren laburpena	35
6. Zerbitzu Gutuna egiaztatzea	36
7. Bibliografia	38
8. Araudiak	40
ERANSKINAK	
I Zerbitzu Gutuna egiteko prozesuaren kronograma.....	42
II Konpromisoak zehazteko prozesuaren fluxu diagrama.....	43
III Barne eta kanpo komunikaziorako planaren formatua	44
IV Konpromisoen segimendua egiteko orria.....	45
V Adierazlearen fitxa.....	46
VI Erreferentziak aurkitzea.....	47



1. SARRERA

Zerbitzu Gutunak egiteko gida hau Tokiko Berrikuntza Agenden (TBA) abian jarri ondoren egin dugu. Agenden ekimena EUDELeK (Euskadiko Udalen Elkarteak) sustatu du, Eusko Jaurlaritzarekin eta Foru Aldundiekin elkarlanean, “Euskadin berrikuntza sustatzen lan egiten duten pertsona eta erakundeen estrategia partekatuan euskal udalerrak ere sartzeko”.

TBAren helburua da “governatzeko eta herritarrei zerbitzuak emateko moduen berrikuntza sistematikoa sustatzea” eta, aldi berean, berrikuntza horiek hedatzeko ingurunea eta balio publikoa sortzea.

Gure erkidegoko zenbait udalerritan Tokiko Berrikuntza Agendak martxan jarri dituzte eta ikusi dugu, besteak beste, udalen gestioa berritzeko eta herritarrei ematen dizkieten zerbitzuen kalitatea hobetzeko **Zerbitzu Gutunak** premiazkoak direla.

Gauzak horrela, Zerbitzu Gutunak egiteko gida hau argitaratu dugu, eskuliburuak egin nahi dituzten udal eta mankomunitateei laguntze aldera; izan ere, tresna erabilgarri eta ulerterraza da.

Gidak hiru zati dauzka. Lehenbizikoan azaldu dugu Zerbitzu Gutuna zer den eta zer erabilera dauzkan. Bigarreanean Zerbitzu Gutuna idazten hasteko kontuan hartu behar diren oinarriak zehaztu ditugu. Eta hirugarrenean zer metodologia erabili behar den azaldu dugu, zehatz-mehatz, eta beste udal batzuk egin dituzten Zerbitzu Gutunen adibideak eta erreferentziak jarri ditugu.

2. ZERBITZU GUTUNA

2.1. AZALPENA

Zerbitzu Gutunean zerbitzuek herritarren aurrean hartzen dituzten konpromisoak biltzen dira. Gutunek, halaber, zerbitzuen ezaugarri nagusiei buruzko informazioa ematen dute eta zerbitzu horiek erabiltzen dituen jendeak dauzkan eskubide eta betebeharrak zehazten dituzte.

Gainera, Zerbitzu Gutunek balio dute hartutako konpromisoen gestio eta segimendu sistematikoa egiteko eta, era horretan, etengabeko hobekuntzaren kultura sustatzeko. Gutunak paperean edo euskarri elektronikoan egin daitezke.

2.2. ERABILGARRITASUNAK

Zerbitzu Gutunek hainbat erabilgarritasun dituzte, bai barne funtzionamenduaren aldetik, bai herritarren ikuspegitik.

ERAKUNDEENTZAKO ERABILGARRITASUNA

Erakundeetan daukan eraginaren aldetik, erabilgarritasun hauek dira nagusiak:

- Talde lana sustatzen du eta zerbitzuko kideak Zerbitzu Gutuna egiteko inplikatzeko errazten du, baliatu behar den metodologiari esker.
- Zerbitzuaren hartzaileen premiak eta asmoak identifikatzeko eta aztertzeko balio du.



- Zerbitzuko lanen prozesuak berrikusten eta hobetzen dira.
- Zerbitzuko izapideak erraztea eta gutxitzea eta dirua eta denbora aurreztea sustatzen du, eraginkortasun eta kalitate konpromisoak hartu behar direlako.
- Hartutako konpromisoen segimendua eta ebaluazioa egiteko sistematika ezartzen du.
- Hartutako konpromisoak gutxiengo helburuak direnez, erakundea konpromiso horien inguruan antolatzen da.
- Adierazleak sortzen dira eta, horrela, datuetan oinarrituta egiten da gestio lana eta hartzen dira erabakiak.
- Beste zerbitzuekin alderatzeko aukera ematen du eta hobekuntzak identifikatzeko balio du.
- Lana eta aintzatespena ebaluatzea errazten du.

HERRITARRENTZAKO ERABILGARRITASUNA

Zerbitzu Gutunek herritarrengan dituzten eragin nagusiak hauek dira:

- Herritarrek zerbitzuetan dauzkaten eskubide eta betebeharrak ezagutzen dituzte.
- Zerbitzua eskaintzerakoan komunikazioa eta gardentasuna sustatzen ditu, hartutako konpromisoen inguruan lortutako emaitzak argitaratzen direlako.



- Herritarrek zerbitzuaren gainean duten informazioa hobetzen da.
- Zerbitzua eskuragarriagoa da.
- Kexak eta iradokizunak egiteko sistema erabilerrazagoa da.
- Herritarren iguripenak lotuago daude zerbitzuaren ezaugarriekin.
- Zerbitzuak arinago eta modu eraginkorragoan ematen dira.



3.1. ALDAKETA GESTIONATZEA

Zerbitzu Gutun eraginkorrek dokumentu huts bat baino gehiago dira: zerbitzuaren funtzionamendua aldatzea eskatzen dute. Aldaketa horrek lan egiteko eta zerbitzua gestionatzeko moduan izan dezake eragina. Horregatik, Zerbitzu Gutuna egiteko erabakia zerbitzu horretako arduradunek hartu behar dute.

Eta erabaki hori hartzeko, argi eta garbi jakin behar da zeintzuk diren eraginak; halaber, langileek Zerbitzu Gutuna egiteko eta erabiltzeko konpromisoa hartu behar dute.

Aldaketa prozesuak gestionatzeko estrategia egokia behar da. Estrategia hori antolatzeke alderdi hauek hartu behar dira kontuan:

1. Zerbitzu Gutunaren arloan erantzukizun politiko eta tekniko gehien dutenek proiektua sustatu behar dute, Gutuna egiteko sortzen den taldeaz haratago. Hala, abian jartzeko erabakia hartuko dute, idazteko epeak jarriko dituzte, egingarri izan dadin behar diren neurriak hartuko dituzte, aurrerapausoen aldizkako segimendua egingo dute, edukiak berrikusiko dituzte eta, eskumena duen organoak Gutuna onartu aurretik, ikus-onetsi egingo dute.
2. Gutuna egiteko arduraduna izendatzea. Pertsona horrek ez du izan behar, nahitaez, zerbitzuko arduradun teknikoa; hala ere, komeni da zeregin hori eraginkortasunez gauzatzeko aginte eta legitimitate nahikoa edukitzea. Funtsezkoa da arduradunak erakundeko organo gorenen erabateko babesa edukitzea.
3. Erakundeari jakinaraztea Zerbitzu Gutuna egitea premiazkoa dela, eta azaltzea, batetik, zergatik egin behar den orduantxe, eta bestetik, erakundeko arduradunek zer konpromiso hartu behar dituzten.



4. Argi eta garbi zehaztea zer helburu eta erronka lortu behar diren, eta zein epetan. Gutuna erakundearen estrategiari lotzea, aldaketa prozesuak koherentzia estrategikoa izan dezan.
5. Zerbitzuan lan egiten duten lagunek parte hartzeko eta inplikatzeko, komeni da Zerbitzu Gutunaren ezaugarri eta erabileren berri emateko aurretiko fase bat antolatzea eta sor daitezkeen zalantzak argitzea. Horretarako, dibulgazio eta eztabaida saioak antolatu daitezke; saio horietan zerbitzuko ahalik eta langile gehienek parte hartu behar dute.
6. Eztabaida egiteko eta erronkari aurre egiteko prestatzeko aukera eskaintzea. Alde horretatik, Zerbitzu Gutunaren ezaugarri eta alderdi jakin batzuei buruzko prestakuntza jarduerak egitea ezinbestekoa izan daiteke (adibidez: prozeduren dokumentazioa, adierazleak, hartzaileen premia eta iguripenen analisia, e.a.). Saio horiek TBA Ekimenaren bitartez antolatu daitezke, eta parte har dezakete Zerbitzu Gutuna egina duten eta antzeko ezaugarriak dituzten udaletako arduradunek, haien esperientzien berri eman dezaketelako.
7. Zerbitzu Gutuna egiteko prozesua zaildu dezaketen eragozpenak kentzea.
8. Ematen diren pausoen berri erakundeko kide guztiei ematea.
9. Bidean sor daitezkeen zailtasun eta arazoez jabetzea.

3.2. PARTAIDETZA

Zerbitzu Gutuna egiteko ezinbestekoa da zerbitzuan lan egiten duten guztiek parte hartzea. Asmoa da guztiek jakitea prozesua zertan den eta zer ezaugarri dituen, dauzkaten ezagutzak partekatzea eta hartutako konpromisoekin bat egitea.





Zerbitzuen kalitatea zerbitzu horretan lan egiten duten pertsonen ekarpenen arabera da, pertsona horien zeregina, titulazioa, esperientzia edo lanpostua direnak direlakoak ere. Izan ere, pertsona horiek dakite inork baino hobeto zer lan egiten duten, eta haiek bermatu dezakete, inork baino hobeto, konpromiso jakin bat betetzea. Horregatik, Zerbitzu Gutunaren helburu nagusiak betetzeko, ezinbestekoa da guztiek parte hartzea.

Alde horretatik, komeni da zerbitzuko kideek hasieratik parte hartzea eta protagonista izatea informazioa bilatzeko eta Gutuna idazteko lanetan, eta baita metodologiako gainerako alderdietan ere.

4. GUTUNA EGITEKO PROZESUA

Zerbitzu Gutuna egiteko prozesuak pauso hauek dauzka, labur-labur:

1. Lan taldea eratzea.
2. Ematen diren zerbitzu nagusiak zehaztea.
3. Zerbitzuaren alderdi formalenei buruzko informazioa biltzea.
4. Hartzaile motak identifikatzea.
5. Dagoen informazioa berrikustea, jakiteko hartzaileek zer asmo dituzten ematen diren zerbitzuen inguruan.
6. Hartzaileen asmoak hobeto ezagutzeko mekanismoak ezartzea.
7. Zerbitzu bakoitzaren prestazioari lotutako lan prozesu edota prozedurak zehaztea.
8. Zerbitzuak kalitatez emateko ardatz diren faktoreak identifikatzea.
9. Zerbitzuak emateko prozesuen gaur egungo emaitzak balioestea.
10. Ematen diren zerbitzuen gaineko konpromisoak eta adierazleak zehaztea.
11. Planteatutako adierazleak neurtzeko metodologia ezartzea.
12. Segimendua eta kontrola egiteko sistematika finkatzea.
13. Barne komunikaziorako sistema eraginkorra ezartzea.
14. Zerbitzu Gutuna onartzea.
15. Zerbitzu Gutuna argitaratzea eta banatzea.

Orain, pauso horiek zertan diren azalduko dugu.

4.1. LAN TALDEA ERATZEA

Zerbitzu Gutuna egiteko lehenbiziko pausoa Gutun hori egingo duen lan taldea eratzea da. Talde horretako kideak izango dira proiektuko arduraduna eta Gutunaren helburu den arloan lan egiten duten pertsonak; taldeak askotarikoa izan behar du, hau da, dauden profil profesional eta funtzio guztiak sartu behar dira.

Jende gutxi dagoenean inplikaturik, komeni da guztiek zuzenean parte hartzea Gutuna idazteko lanean. Oro har, zortziko taldeak dira egokienak bilerak eraginkorrak izan daitezen eta aipatu askotarikotasuna bermatzeko.

Gutuneko zerbitzuetan beste unitate administratibo batzuk parte hartzen badute eta unitate horiek garrantzitsuak badira hartzen diren konpromisoak betetzeko, komeni da taldean unitate horietako norbait sartzeari, haren ikuspegiak ezagutzeko eta konpromisoak partekatzeko.

Taldean ez daudenek ere parte hartu behar dute Gutuna egiteko lanean. Horretarako, taldeko kideek egiten dituzten lanen berri emango diete, aldian-aldian, haien iritziak eta iradokizunak jasotzeko. Halaber, jarduera jakin batean edo lan talde berezietan parte har dezakete, adibidez, esku hartzen duten lan prozesu bat berrikusteko eta dokumentatzeko.

Interesgarria da lan taldean zerbitzuaren hartzaile diren herritarren ordezkari bat sartzeko aukera balioestea. Izan ere, bideragarria bada, kanpoko ikuspegi aberasgarria eman dezake. Beste aukera bat da herritar talde bat osatzea eta bizpahiru aldiz haiekin biltzea, Gutunaren edukia eta ulergarritasuna ebaluatzeko.



Zerbitzu Gutuna egingo duen lan taldea astero bilduko da. Komeni da lan saioak 90 minutu baino gehiagokoak ez izatea. Zerbitzu Gutunak egiteko denbora konpromisoak zehaztu aurreko berrikuspen eta hobekuntza premien arabera izaten da. Hala ere, esan dezakegu 3-6 hilabete behar izaten direla.

Lehenbiziko bileran komeni da funtzionamendu egitura adostea, ondorioak eta erabakiak idatziz jasoko dituen kidea izendatzea, lan saioen aldizkakotasuna zehaztea eta laneko faseen gutxi gorabeherako kronograma ezartzea.

Garrantzitsua da, baita ere, egiten den lanaren berri erakundeko gainerako kideei emateko sistematika zehaztea.

Halaber, hurrengo jarduerak gauzatzeko arduradunak eta epeak jarriko dira. Hurrengo bileran, antolatutako jardueren segimendua egingo da eta, behar izanez gero, jarduera berriak zehaztuko dira. Bilera guztien dinamika hau izango da:

- Hartutako erabakiak berrikustea.
- Abian dauden jardueren segimendua egitea.
- Egindako edukiak berrikustea.
- Konpromiso eta jarduera berriak ezartzea eta jarduera horiek egiteko kideak eta epeak zehaztea.

4.2. EMATEN DIREN ZERBITZU NAGUSIAK ZEHAZTEA

Zerbitzu Gutunaren erantzule den unitate administratiboak hainbat zerbitzu eskaini ditzake. Zerbitzu horiek zehaztu beharra daude, herritarrek errazago identifikatzeko eta Zerbitzu Gutunari dagokion arloa zertan den azaltzeko.





Dena den, Gutunaren arloak ez dauka zertan izan behar unitateari dagokion berbera. Esaterako, liburutegiak gestionatzen dituen Kultura Departamentu batek erabaki dezake Liburutegien Zerbitzu Gutuna egitea eta ematen dituen gainerako zerbitzuak alde batera uztea.

Halaber, unitate administratibo osorako Zerbitzu Gutun bakarra egin daiteke, eta gutun horretan herritarrei ematen zaizkien zerbitzu guztiak sartu (adibidez, Udaltzaingoaren Zerbitzu Gutuna); edo, bestela, gutun bat baino gehiago egin, zerbitzu multzo bakoitzerako bana.

Bata edo bestea aukeratzen da honako hauen arabera: unitate administratiboaren ezaugarriak, proiektu baten edo bestearen bideragarritasuna eta aukera bakoitzak herritarrentzako zerbitzuen gestioa eta prestazioa hobetzeko prozesuan izan dezakeen eragina.

4.3. ZERBITZUAREN ALDERDI FORMALENEI BURUZKO INFORMAZIOA BILTZEA

Zerbitzu Gutunean gai formalei buruzko informazioa eman behar da: helbideak, telefono zenbakiak, legeria, arauak, e.a. Lan horrekin hastea egokia izan daiteke gero beste gai batzuetan sakontzeko; hala ere, lan hori beste batzuekin batera ere egin daiteke.

Ikus dezakegun, zehatzago, zer informazio bildu behar den:

- **Erakundearen gaineko informazio orokorra:**
 - Gutunaren helburu diren zerbitzuak kokatuta dauden erakundea.
 - Gutunaren ardura daukan unitate administratiboaren identifikazioa.



- Unitate horren posta helbidea, helbide elektronikoa, web orria eta harremanetarako telefono zenbakiak. Erakundearen argazkia jartzea ere egokia izan daiteke, errazago identifikatzeko.
- Herritarrei arreta emateko ordutegia (udarakoa eta negukoa zehaztu behar dira, egonez gero).
- Zerbitzuetara heltzeko garraiobideak eta, oro har, hara heltzeko modua (planoa edo marrazki simple bat jarri behar dira, non dagoen ondo ikusteko).
- **Herritarren/bezeroen eskubideak eta betebeharrak:**
 - Herritarrek Gutunari dagozkion zerbitzuen gainean dauzkaten eskubide eta betekizunak dokumentu batean laburtu behar dira. Gaiari buruzko araudi espezifikorik ez badago edo arauak motz geratzen badira, indarrean dagoen legerian zehaztutako eskubide eta betebeharrak orokorrak jasoko dira idatziz (Herri Administrazioen Araubide Juridikoaren eta Administrazio Prozedura Erkidearen azaroaren 26ko 30/1992 Legearen 35. artikulua).
 - Komeni da eskubide eta betebeharren zerrenda taldean eztabaidatzea, balioesteko zenbateraino dauden babestuta erakundearen eguneroko lanean.
 - Erabilgarria izan daiteke, baita ere, antzeko zerbitzuen eskubide eta betebeharrak aztertzea, jarduera eremu berberekoak ez badira ere,



ikusteko Zerbitzu Gutunean sartzeko modukoak diren ala ez.

- **Zerbitzuak arautzen dituen legeria**

- Atal honetan Gutunean jasotako zerbitzuen prestazioarekin zerikusia duten lege eta arauen erreferentziak jaso behar dira.
- Zerrenda luzea izan daitekeenez, lege eta arau garrantzitsuenei eman behar zaie lehentasuna eta horiek bakarrik azaldu behar dute Gutunean. Gainerakoak web orri batean bildu daitezke eta interesatuei orri horretara jo dezaketela adierazi.

- **Herritarrek parte hartzeko moduak:**

- Atal honetan herritarrek parte hartzeko eta elkarlanean aritzeko dauzkaten bideak adierazi behar dira. Izan daitezke partaidetza kontseiluak, foroak, bezeroen panelak, Internet, e.a.
- Zehaztu behar da, baita ere, kexak eta iradokizunak nola egin daitezkeen, eta erantzuteko zer sistematika eta epe dauden.
- Komeni da, halaber, herritarren iritzien berri jasotzeko zer beste modu dauden adieraztea, adibidez: galdeketak.

4.4. HARTZAILE MOTAK IDENTIFIKATZEA

Maiz, administrazioak zerbitzu unibertsalak eskaintzen ditu, eta askotariko hartzaileei, gainera. Horregatik, komeni da Zerbitzu





Gutuna egingo duen taldeak zerbitzuen hartzaileak multzokatzea. Era horretan, bermatuko da ematen diren zerbitzuen ezaugarriak eta hartutako konpromisoak bat datozela bezeroen ezaugarriekin.

Halaber, hartzaile motak definitzeak lagunduko digu premien eta asmoen analisisian denentzako lekua egotea.

4.5. DAGOEN INFORMAZIOA BERRIKUSTEA, JAKITEKO HARTZAILEEK ZER ASMO DITUZTEN EMATEN DIREN ZERBITZUEN INGURUAN

Gutuneko zerbitzuen hartzaileen/bezeroen tipologia zehaztu ondoren, zerbitzu horien inguruan dauzkaten premia eta asmoen gaineko informazioa berrikusi behar da.

Funtsezkoa da zerbitzuen hartzaileen premiak eta asmoak ezagutzea, zerbitzuak behar bezala emateko.

Informazio hori lor dezakegu galdeketen, azterlanen, kexa eta erreklamazioen eta topaketa formal eta informalen bitartez; baita langileek bezeroekin izan dituzten harreman zuzenen bidez ere.

Lan hori antolatzeko koadro hau har dezakegu eredutzat:

	ASMOAK ETA PREMIAK		
Bezero mota	Liburuen mailegua	Kultur ekintzak	Aretoen erabilera
Gazteak	Interneten kontsultatzea	Merkeagoak izatea	Erreserba linean egitea
Helduak	Interneten kontsultatzea	Askotarikoak izatea	Hobeto hosgabetzea
Adindunak	Epea luzeagoa izatea	Merkeagoak izatea	Aulki erosoagoak edukitzea



Zerbitzu Gutuna egiteko prozesuaren fase honetako ondorioetako bat izan daiteke bezero mota guztien premien eta asmoen gaineko informazio nahikoa ez daukagula. Hasieran, Gutuna idatziko duen taldeko kideen eta zerbitzuak ematen lan egiten duten guztien iritzi eta balorazioekin nahikoa izaten da. Hurrengo pausoa zehaztuko dugu informazio gehiago lortzeko edo daukaguna aberasteko metodo egokienak zeintzuk diren.

4.6. HARTZAILEEN ASMOAK HOBETO EZAGUTZEKO MEKANISMOAK EZARTZEA

Hartzaileen premia eta asmoen gaineko informazioa badaukagu edo informazio hori hobetzeko alderdiak identifikatu baditugu, garrantzitsua da asmoak eta premiak hobeto ezagutzeko eta gertatzen diren aldaketak antzemateko metodologia bat ezartzea.

Metodo ohikoenak hauek dira:

- Kexak eta iradokizunak. Herritarren kexak eta iradokizunak dauzkaten kezken iturriak dira. Bete eta iradokizunen postontzian sartzen diren betiko formularioen bitartez jaso daitezke. Erakundearen web orrian posta elektronikoa baliatzen duten sistemak gehiago erabiltzen dira.

Sistemak ahalik eta harrera ahalmen handiena izan dezan, komeni da herritarrak aurkeztu beharrik ez izatea, hau da, zerbitzuko langileek jasotzea bezeroek egiten dituzten komentarioak edo planteamenduak.

- Ohiko erabiltzaileen informazioa biltzea. Aurreko atalean adierazitakoaren harira, Gutuneko zerbitzuak ematen dituzten pertsonak maiz izaten dituzte harremanak erabiltzaileekin. Harreman horietan premia eta asmoei buruzko informazio ugari sortzen da eta informazio hori





modu sistematikoan jaso dezakegu. Horretarako, 2.0 tresna korporatiboak baliatu ditzakegu, zerbitzuko langileek arin eta edonon jaso ditzaten bezeroek aipatzen dituzten ideiak. Noski, informazio hori bildu ondoren aztertu egin beharko dugu.

- Banako elkarrizketak bezero garrantzitsuekin. Zerbitzu batzuetako bezeroen iritziak esanguratsuak izan daitezke, ematen diren zerbitzuetan pisu handia dutelako, zerbitzuen hartzaileen ordezkari informalak direlako edo beste arrazoiren bategatik. Pertsona horiekin aldizka elkarrizketak edukitzea erabilgarria izan daiteke, aldaketak edo premia eta asmo berriak antzemateko.
- Talde fokalak. Taldean lan egiteko teknika bat da. Zerbitzu jakin bateko 8-12 erabiltzaileri bilerarako deia egiten zaie; erabiltzaileek, betiere, identifikatutako profilen ordezkari izan behar dute, neurri batean. Bileraren bideratzaileak gaien gidua eraman behar du prestatua eta gai horiek taldekideei planteatu behar dizkie, haien iritziak ezagutze aldera. Bilera grabatzea erabilgarria izan daiteke, gero edukia aztertzeko. Bilera ezin bada grabatu, oso garrantzitsua da bideratzaileaz gain beste pertsona bat egotea, bilerako oharra idatziz jaso ditzan.
- Galdeketak. Zerbitzua erabili duen jendearen lagin adierazgarriari galdeketak egiten zaizkio, bulegoan bertan edo telefono bidez. Garrantzitsua da galdeketa zerbitzua erabili eta berehala egitea, erabiltzaileek esperientzia gogoan izan dezaten.

Metodologia bat edo bestea aukeratzeko, kontuan hartu behar dira kostua eta lortuko dugun informazioaren balioa. Zenbaitetan, zuhur jokatzeko da egokiena, hau da, informazio kualitatibo eskuragarriena





biltzea, eta gero denbora gehiago eta aurrekontua handiagoa behar duten metodologiak erabiltzea, premia begien bistakoa denean.

Edozein modutan, informazioa biltzea bitarteko bat da, ez helburua, eta hori ez da ahaztu behar. Gainera, informazioa biltzeak ez du ezertarako balio, aztertze eta balioesteko prest ez bagaude.

4.7. ZERBITZU BAKOITZAREN PRESTAZIOARI LOTUTAKO LAN PROZESU EDOTA PROZEDURAK ZEHAZTEA

Dagoeneko zehaztuta dauzkagu gure Zerbitzu Gutuneko zerbitzuak, eta identifikatu ditugu zerbitzu horien hartzaile diren herritar eta bezero mota guztien asmoak eta premiak. Fase honetan zerbitzu horiek emateko prozesu edo prozedura nagusiak zehaztuko ditugu.

Adibidez, Herritarrentzako Arreta Zerbitzuko Gutunean eroldaren gestioa sartu badugu, zerbitzua emateko prozeduran lan hauek sartuko ditugu:

- Jaiotzei, etorkinei eta udalerrri aldaketei dagozkien altak.
- Heriotzagatiko bajak.
- Erroldatze txartelak: banakoak eta kolektiboak.
- Datu pertsonalak edo helbidea aldatzea.
- Hautesle eroldaren inguruko erreklamazioak.
- Biztanleria datuen gaineko informazio estatistikoa.

Pauso honetan Zerbitzu Gutunean sartu ditugun zerbitzuen prozesuen mapa egingo dugu. Zerbitzuaren arloa eta unitate administratiboarena bat badatoz, orain arte egindako lanarekin unitateko zerbitzuen katalogoa ere egin daiteke.



4.8. ZERBITZUAK KALITATEZ EMATEKO ARDATZ DIREN FAKTOREAK IDENTIFIKATZEA

Hurrengo pausoa da zerbitzuak kalitatez emateko ardatz diren faktoreak identifikatzea, faktore horien inguruan zehaztu behar baititugu Zerbitzu Gutunean hartuko ditugun konpromisoak.

Horretarako, Zerbitzu Gutuna osatzen duten zerbitzuak emateko prozesuak edo prozedurak zerrendatu eta honako hauekin gurutzatuko ditugu:

- Identifikatu ditugun bezeroen **premiak eta asmoak**; prozesu edo prozedura bakoitzean galdetu behar dugu zenbateko eragina daukan premia eta asmo horien gogobetetzean.
- **Herritarrengan duen eragina**, eragindako pertsona kopuruagatik edo dauzkan ondorioengatik.
- Zerbitzuak gestionatzeko **beste irizpide garrantzitsu batzuk**.

Erantzunak hiru mailatan egituratu ditzakegu: 1, eragin gutxi dauka; 2, eragin nahikoa dauka; 3, eragin handia dauka.

Eragin gehien duten prozesu edo prozedurak izango dira zerbitzua eskaintzeko ardatzak.

Ikus dezagun adibide bat (puntuazioak hipotetikoak dira):

Prozesuak edo prozedurak	Premiak eta asmoak			Herritarrengan daukan eragina
	Gestioa arin egitea	Gestioa erraz egitea	Informazioa argia izatea	
Jaiotzei, etorkinei eta udalerrri aldaketei dagozkien altak.	2	3	3	2
Heriotzagatiko bajak.	2	3	3	2
Erroldatze txartelak: banakoak eta kolektiboak.	3	3	3	3
Datu pertsonalak edo helbidea aldatzea.	2	3	3	3
Hautesle erroldaren inguruko erreklamazioak.	2	3	3	2
Biztanleria datuen gaineko informazio estatistikoa.	1	2	3	1

Lehentasunak zehaztuz, beraz, zerbitzuaren kalitatea hobetze aldera arreta gehiago jarri beharreko prozesu edo prozedurak zeintzuk diren jakin dezakegu.

Alde horretatik, jendea jasotzen dituen zerbitzuekin gustura dagoen ala ez jakiteko egindako ikerketetan ikusi dute bezeroek arlo zabal jakin batzuk hartzen dituztela aintzat balioespenak egiteko. Arlo horiek dira, funtsean:

1. Instalazio eta ekipamenduen egoera eta erosotasuna.
2. Eskuratzeko eta harremanak izateko erraztasuna.
3. Arreta eskaintzen duten pertsonen emandako tratua.
4. Emandako informazioa argia eta egokia izatea eta erantzuteko gaitasuna edukitzea.
5. Denbora eta epeak.



6. Intzidentziak gertatu direnean jasotako erantzuna.

Era horretan, zerbitzuaren kalitatean pisu gehien duten prozesu edo prozeduren zerrenda eta prozesu horietan arreta gehien jarri beharreko arloen zerrenda sortuko ditugu. Zerrenda horietako elementuak dira konpromisoak zehazterakoan kontuan hartu behar ditugun **faktoreak**.

4.9. ZERBITZUAK EMATEKO PROZESUEN GAUR EGUNGO EMAITZAK BALIOESTEA

Orain, Gutunean jasotako zerbitzuen prestazioan gaur egun lortzen ditugun emaitzetan jarri behar dugu arreta. Horretarako, erabilgarria izan daiteke koadro bat egitea eta koadro horretan gurutzatzea gakotzat hartu ditugun prozesu edo prozedurak eta gogobetetze arloak. Lauki bakoitzean dauzkagun emaitzak jarriko ditugu. Daturik ez dagoenean, taldearen iritzi subjektiboak jar daitezke. Adibidez:

	Instalazioak Ekipamendua	Eskuratzeko erraztasuna	Jasotako tratua	Informazioa	Denbora eta epeak	Intzidentzien erantzunak
Erroldatze txartelak: banakoak eta kolektiboak.	Ez dago daturik. Onak.	Ez dago daturik. Kexak daude.	7,7 galdeketa.	Ez dago daturik. Ongi.	48 ordu.	Motela.
Datu pertsonalak edo helbidea aldatzea.	Ez dago daturik. Onak.	Ez dago daturik. Ongi.	7,7 galdeketa.	Ez dago daturik. Kexak daude.	5 egun.	Ongi.
.....						

Informaziorik ez badaukagu (ez kuantitatiborik, ez kualitatiborik), komeni da informazioa biltzeko epe bat jartzea, konpromisoak hartzeko oinarriak edukitzeko.





Halaber, iruditzen bazaigu lortutako emaitzak ez direla egokiak, prozesu edo prozeduraren funtzionamendua berrikusi beharra daukagu, hobetzeko. Gauzak horrela, fase hau luzatu egin daiteke, baldin eta hobekuntzak egin behar baditugu prozesu edo prozeduraren funtzionamendua egonkortze aldera eta konpromiso zehatzak hartzeko zentzuzko balioak edukitze aldera.

Emaitzak egokiak diren ala ez zehazteko, herritarren asmoak eta premiak oinarri hartuta definitu ditugun estandarrak hartuko ditugu aintzat, baita antzeko beste zerbitzu batzuen emaitzak ere (ikusi II. eranskina: Konpromisoak zehazteko prozesuaren fluxu diagrama).

4.10. EMATEN DIREN ZERBITZUEN GAINKO KONPROMISOAK ETA ADIERAZLEAK ZEHAZTEA

Aurreko faseetan emandako pausoei esker lortu dugu:

- Kalitatezko zerbitzuak eskaintzeko ardatz diren faktoreak identifikatzea.
- Zerbitzuen hartzaileen premiak eta asmoak betetzeko prozesu edo prozedura garrantzitsuenak zehaztea.
- Zerbitzuetan lortzen ditugun emaitzak berrikustea, bezeroen gogobetetzean eragina duten arloetan.

Behin lan hori eginda, Gutunean jasotako zerbitzuak ematerakoan herritarrean aurrean hartzeko konpromisoak zehazteko moduan gaude. Garrantzitsua da kontuan hartzea konpromisoak ez direla lortu nahi ditugun helburuak, baizik gogobetetzeko gai garena seguru gauden gaiak. Horregatik, gaur egun lortzen ditugun emaitzak dira konpromisoak ezartzeko baliatu behar ditugun oinarriak. Hori bai, konpromiso horiek **gutxieneko kalitate estandar batzuk bete**





behar dituzte, zerbitzuak erabiltzen dituzten herritarren premiak eta asmoak bete ditzaten.

Konpromisoak zehazterakoan, **oinarrizko baldintza hauek** bete behar dituztela kontuan hartu behar dugu:

- Zerbitzuen hartzaileentzat interesgarriak diren gaiekin zerikusia eduki behar dute eta, horretarako, aurreko metodologia erabili behar dugu.
- Zehatzak, kuantifikatuak eta zorrotzak izatea, hartzaileek aipatzeko modukoak.

Azaltzeko **estiloari dagokionez**, honako hauek hartu behar dira aintzat:

- Baieztapenak erabili behar dira; era honetako esamoldeak saihestu behar dira: "... ez gainditzea".
- Ez dira jarri behar zalantzarriak izan daitezkeen adierazpenak: "ahal den neurrian", "kasu gehienetan", "batez beste", e.a.
- Ezta asmo onak adierazteko erabiltzen diren esamoldeak ere: "saiatuko gara", "ahaleginak egingo ditugu", e.a.
- Bete ezin daitezkeen konpromisorik ez da hartu behar; adibidez, "beti" hitza edo %100eko portzentajeak erabiltzea.

Gutunean jasotako zerbitzu guztiek konpromiso bana eduki behar dute, gutxienez. Aurrea egin ahala konpromiso berriak jar daitezke, erakundea konpromiso horiek betetzeko gai den heinean.

Konpromisoak **argi eta erraz ulertzeko moduan** idazteko ahalegina egin behar da, kontuan hartuta zenbateraino betetzen ditugun neurtzeko adierazleak edukiko dituztela.



Ikus dezagun Ermuko Udaleko Liburutegien Zerbitzu Gutunean ezarri dituzten konpromiso batzuk:

- Udal liburutegian sartzeko, funtsak kontsultatzeko eta zerbitzuak erabiltzeko baldintzei buruzko informazioa berehala ematea.
- Liburutegia irekitakoan egunkarian %90 edukitzea.
- Gordailu materialen eskariak gehienez 30 minutuan bideratzea.
- Urtero bilduman material berria sartzea (%5).
- Urtero kultura eta irakurketa sustatzeko 40 jarduera eskaintzea, gutxienez.
- Jasotako kontsulta, kexa eta iradokizunei gehienez 5 egun baliodunean erantzutea.
- Liburutegiko web orriko informazioa hilerro berritzea.
- Liburutegien arteko mailegu eskariak bideratzea eta gertatzen diren intzidentzien berri 15 egunean ematea.
- Materiala eskuratzeko eskariak bideratzea eta intzidentzien berri 20 egunean ematea.
- Gaixo daudelako edo beste arrazoi bereziren bategatik liburutegira joan ezin dutenei maileguan hartutako materiala etxera eramatea.

Hortaz, konpromisoetan zehazten dira lortzeko prest gauden balioak edo adierazteko prest gauden jarrerak. Adierazleak dira konpromiso horien bilakaera modu objektiboan neurtzen laguntzen diguten neurri kuantitatiboak. Adierazlea da seinalea (termometroa), eta





konpromisoa lortu nahi dugun erreferentzia (tenperatura jakin bat).
Konpromiso guztiek adierazle bana eduki behar dute, gutxienez.

Aurreko adibideari helduko diogu berriz, ikusteko nola neurtzen dituzten hartutako konpromisoak edo, beste hitz batzuekin esanda, erabiltzen dituzten adierazleak:

- Urtero bilduman material berria sartzea (%5).

Nola neurtzen da:

Sartutako material berriaren portzentajea, aurreko urteko funtsaren aldean.

- Urtero kultura eta irakurketa sustatzeko 40 jarduera eskaintzea, gutxienez.

Nola neurtzen da:

Egindako jarduera kopurua.

- Jasotako kontsulta, kexa eta iradokizunei gehienez 5 egun baliodunean erantzutea.

Nola neurtzen da:

Jasotako eta epe barruan erantzundako kexa eta iradokizunen portzentajea.

- Liburutegiko web orriko informazioa hileroko berritzea.

Nola neurtzen da:

- Web orriaren hileroko jasotako bisitak.
- Erabiltzaileen gogobetetzeari buruzko galdeketa batez besteko balioespena liburutegiaren web zerbitzuko gaurkotetasunaren gainean.

4.11. PLANTEATUTAKO ADIERAZLEAK NEURTZEKO METODOLOGIA EZARTZEA

Identifikatutako adierazleek datuak behar dituzte. Adierazle bakoitzak informazioa biltzeko sistematika bat behar du; bildutako datuek balio jakin bat emango digute, jarritako epeetan.

Alde horretatik, adierazle bakoitzerako honako hauek zehaztu behar dira:

- Biltzen den informazioaren arduraduna.
- Adierazleak behar duen informazioa jasotzeko formatua, formularioa, aplikazio informatikoa, e.a. Horrelakorik ez badago, egitea komeni da; betiere, lortutako informazioaren etekinek adierazlearen gastua konpentsatzen badute.
- Adierazlea kalkulatzeko formula. Nabaria izan daiteke, eta zenbaitetan hala izango da, baina jasota edukitzea komeni da. Adierazlea aldian-aldian betetzen joaten bada, kalkulatzeko formularen inguruko zalantzak sor daitezke. Adibidez, “erantzuteko denbora” adierazlea nola lortzen da? Espediente bakoitzeko denboraren batura espediente kopuruarekin, erantzuteko gehieneko denborarekin ala denboraz gainera bideratutako espedienteen portzentajearekin zatituta?
- Neurtzeko maiztasuna. Hau da, adierazlearen datuak zenbatean behin nahi ditugun.



Funtsezkoa da konpromisoen adierazleen emaitzen gaineko publizitatea egitea. Berez, Zerbitzu Gutunean zehaztu behar datu horiek nola eta noiz argitaratuko diren.

4.12. SEGIMENDUA ETA KONTROLA EGITEKO SISTEMATIKA FINKATZEA

Lehen esan bezala, Zerbitzu Gutuna ez da euskarri batean edo bestean argitaratzen dugun dokumentu huts bat. Gestio lanerako sistematikaren oinarria ere bada; sistematika horren barruan sartzen dira:

- Ezarritako konpromisoak betetzen direnaren segimendua egitea, aldian-aldian.
- Zerbitzua ematerakoan sortutako intzidentziak, kexak eta erreklamazioak aztertzea.
- Konpromisoak lortzen ez badira edo intzidentziak gertatu badira, zergatiak aztertzea.
- Konpromisoak betetzen ez direnetan neurri zuzentzaileak hartzea.
- Prozesuan edo prozeduran parte hartzen dutenek hobetzeko aukerak identifikatzea.
- Aldian-aldian hartzaileen premiak eta asmoak berrikustea, gure konpromisoak aldaketei moldatzeko.

Horretarako, Gutuna egin duen taldeak bilerak egin behar ditu, aldizka. Urtean hiru bilera egin daitezke (adibidez, urtarrilean,





maiatzean eta irailean), gehienez 90 minutukoak, eta gai zerrendan aipatu gai horiek sartu behar dira.

Hartutako konpromisoak betetzen ez badira, komeni da zehaztea erakundeak zer “konpentsazio” emango dien zerbitzuko hartzaileei. Konpentsazioa era askotakoa izan daiteke: erakundeko arduradun gorenak barkamena eskatzea (eta gertatutakoa ez errepikatzeko hartuko diren neurriak azaltzea), dirua bueltatzea (adibidez, izapideak egiteko epea betetzen ez denean tasa bueltatzea), e.a. Edozein modutan, neurri horiek ez dira identifikatu behar indarrean dagoen legeriarekin (azaroaren 26ko 30/1992 Legea (139-144 artikulua), ondare erantzukizun arloko herri administrazioetako prozeduren arautegiak garatua; arautegi hori martxoaren 28ko 429/1993 Errege Dekretuan onartu zen).

Alde horretatik, ezinbestekoa da erabiltzaileen eta herritarren erreklamazioak eta iradokizunak tratatzeko prozedura bat edukitzea, eta prozedura hori Gutunean zehaztu behar da.

Urtero aztertu behar da Zerbitzu Gutunaren indarraldia, eta **eguneratu** egin behar da, behar izanez gero aldaketak eginda. Betiere, ezarritako indarraldia amaitutakoan Gutuna sakon berrikusi behar da.

4.13. BARNE KOMUNIKAZIORAKO SISTEMA ERAGINKORRA EZARTZEA

Hasieran esan bezala, Zerbitzu Gutuna ez da egin duen taldearena, baizik Gutuneko zerbitzuak ematen dituen langile guztiena. Langile horiek parte hartzen ez badute, nekez eutsiko zaie jarritako konpromisoari.

Horregatik, erakundearen barne komunikaziorako mekanismo eraginkorrak ezarri behar dira, Gutuna egiteko prozesurako eta argitaratu aurreko aldirako.

Gutuna idazten den bitartean unitate administratiboetako langileak jakinaren gainean edukitzeko estrategiak hauek izan daitezke:

- Bi edo hiru astero egindako lanen berri ematea eta iritziak eta iradokizunak eskatzea.
- Hilean behin Gutuna egiten ari den taldetik kanpoko langile gutxi batzuk deitzea, egindakoren berri emateko eta haiekin alderatzeko. Bilera bakoitzerako langile desberdinak deitu daitezke.
- Zerbitzarian leku berezi bat jartzea, egiten ari diren lanak jasotzeko. 2.0 tresnak ere erabil daitezke (Google Docs, adibidez).

Beti ere, lanak amaitutakoan gainerako langileekin bateratze lana egin beharko dugu, Gutuna amaitutzat jo eta argitaratu eta banatu aurretik. Interesgarria da bilera horretan alkatea egotea, lanean aritu direnei egin duten ahalegina aintzatetsi diezaien.

Komunikazio planteamendu guztietan bezala, garrantzitsua da entzuleen inguruko hausnarketa egitea, jakiteko zer informazio behar duten eta informazio hori emateko zer bide izan daitezkeen eraginkorrenak (ikusi III. eranskina: Barne Komunikaziorako Planaren formatua).

4.14. ZERBITZU GUTUNA ONARTZEA

Zerbitzu Gutuna idazteko prozesuan, dokumentuaz arduratzen den unitate administratiboan erantzukizun politiko eta tekniko gehien daukatenekin informazioa egiaztatu behar da. Talde teknikoak Gutuna idazteaz amaitzen duenean, komeni da azken testua ikuskatze juridikoan, ekonomian, berdintasunean, hizkuntza normalizazioan eta antzekoetan erantzukizuna duten teknikariek berrikustea, ziurtatzeko dokumentuak legezko baldintza guztiak betetzen dituela.

Zerbitzu Gutuna komunikazio tresna denez, komunikazioan adituak diren pertsonak ere sartzea garrantzitsua da, idazkera berrikusi dezaten eta Gutuna jende guztiarentzat ulergarria izan dadin.

Teknikari horien iradokizunak eta proposamenak jaso ondoren, Gutuna, legezkoa eta instituzionala izan dadin, egoki irizitako organoari bidaliko zaio, onar dezan: unitate administratiboaren ardura daukan zinegotzigoari, alkatetzari edo Gobernu Batzarrari.

Komeni da dokumentua alkatetzak, hark eskuordetutako zinegotzigoak edo Gobernu Batzordeak onartzea eta, gero, Udalbatzari onarpenaren berri ematea.

Dokumentua onartzeko erabakian aintzatetsi behar da parte hartu duten unitate administratiboetako langileek eta protagonismo gehien izan duen taldeko kideek egindako ahalegina.

4.15. ZERBITZU GUTUNA ARGITARATZEA ETA BANATZEA

Herritarrei Zerbitzu Gutunaren berri eman behar zaie, dokumentuan aipatzen diren gaien jakinaren gainean egon daitezen. Izan ere, Zerbitzu Gutunak zentzua galduko du, baldin eta behar bezala



komunikatzen ez bada. Gutunaren berri emateko Udalak herritarrekin komunikatzeko baliatzen dituen bitarteko berberak erabili behar dira. Edozein modutan, Zerbitzu Gutuna paperean argitaratu eta herritarren esku jarri behar da, ohiko banaketa lekuetan; horrez gain, Udalaren web orrira ere igo behar da.

Halaber, argi eta garbi adierazi behar da zein diren Zerbitzu Gutuna **onartutako eguna eta iraunaldia**.

Edukia ez ezik, diseinu grafikoa ere zaindu behar da, irakurterraza eta ulergarria izan dadin.

Egoeraren arabera, **bi dokumentu egin daitezke**, bata zorrotza eta osoa, eta bestea laburra, jende askori emateko. Betiere, Zerbitzu Gutunean ardatz diren alderdiak jaso behar dira.

Web orrialdeen helbideek ere garrantzi handia dute: aipatu informazioa non dagoen zehatz-mehatz adierazi behar da, ez bakarrik web orria edo ataria.

Herritarren zerbitzu publikoetarako sarbide elektronikoari buruzko ekainaren 22ko 11/2007 Legean (azaroaren 6ko 1671/2009 Errege Dekretua medio garatu zen partzialki) herritarrek **egoitza elektronikoan** eskura izan behar dituzten gutxieneko edukiak daude zehaztuta. Horietako batzuk dira Zerbitzu Gutunak, ohikoak eta elektronikoak (modu elektronikoan ematen diren zerbitzuak jasotzen dituztenak).

Zerbitzu Gutunak web orrian **erraz aurkitu eta eskuratzeko moduan** egon behar du.

5. ZERBITZU GUTUNAREN EDUKIAREN LABURPENA

1. Informazio orokorra:
 - 1.1. Erakundearen eta Gutunaren arduradun den unitate administratiboaren identifikazio datuak.
 - 1.2. Bulegoen helbideak eta harremanetarako telefonoak, egonez gero.
 - 1.3. Zerbitzuak eskuratzeko moduak (garraioak, aurrez ordua hartzeko datuak, e.a.).
 - 1.4. Gutunean dauden zerbitzuak.
 - 1.5. Araudia.
 - 1.6. Herritarren eskubideak eta betebeharrak.
 - 1.7. Kexak eta iradokizunak aurkezteko prozedura.
 - 1.8. Herritarrek parte hartzeko beste modu batzuk.
2. Konpromisoak:
 - 2.1. Unitate administratiboak hartutako konpromisoen zerrenda.
 - 2.2. Konpromisoak neurtzeko adierazleak.
 - 2.3. Adierazleen emaitzen berri emateko modua, lekua (fisikoa edo birtuala) eta maiztasuna.
 - 2.4. Ezarritako konpromisoak ez betez gero herritarrei eskainiko zaizkien konpentsazioak.
3. Gutunean jasotako zerbitzuen hartzaileentzat interesgarria izan daitekeen informazio gehiago.
4. Gutuna onartutako eguna eta iraunaldia.

6. ZERBITZU GUTUNA EGIAZTATZEA

Gutuna egiaztatzea da **kanpoko erakunde akreditatu batek aztertzea arau jakin batean ezarritako baldintzak betetzen diren ala ez aztertzea**. Baldintza horiek betetzen badira, erakundeari egiaztageria ematen dio. Egiaztageri ezagunenak ISO arauetatik eratorritakoak dira. Zerbitzu Gutunen kasuan, erreferentzia araua **UNE 93200** da.

Zerbitzu Gutunek, eraginkorrak izateko eta helburuak egoki betetzeko, ez dute egiaztageriaren beharrik. Egiaztageriak balio du, batetik, **kanpoko erakunde batek** berresteko Gutunak kalitate baldintzak betetzen dituela; eta bestetik, Gutunaren gestio **sistematika hobetu** ahal izateko.

Egiaztageria eskuratzeko, aurrena eskari formala egin behar da; eskariari gehitu behar zaizkio Gutuna eta Gutunarekin zerikusia duten zenbait dokumentu. Gero, egiaztatzen da Gutunaren eduki formalean aipatu baldintzak betetzen direla. Ondoren, konpromisoak ezartzeko baliatutako metodologia egiaztatzen da eta ikusten da konpromisoak betetzen diren ala ez. Azkenik, Gutuneko zerbitzuen kalitatea eta gestio sistematika ebaluatzen dira. Prozesu hori aurrera eramate aldera, Zerbitzu Gutunaren ardura daukan unitate administratiboan ikuskaritza presentziala egiten da.

Gida honetan azaldutako pausoak betez gero, Zerbitzu Gutunaren ziurtagiria eskatu daiteke, hemen planteatutako edukiak bat baitatoz UNE 93200 arauan ezarritakoarekin.

ENAC erakundeak (Akreditazio Erakunde Nazionalak) hainbat akreditazio erakunde dauzka onartuta, eta erakunde horien zerrenda web orrian dauka.

Politika Publikoak eta Zerbitzuen Kalitatea Ebaluatzeko Estatuko Agentziak (AEVALek) ere ematen ditu erakundeen Zerbitzu Gutunen egiaztageriak. Agentziak



arau hau hartzen du oinarri: Estatuko Administrazio Orokorraren kalitatea hobetzeko esparru orokorra ezartzen duen uztailaren 29ko 951/2005 Errege Dekretua.



7. BIBLIOGRAFIA

AENOR, Herri Administrazioan arauak eta espezifikazioak egiaztatzea. Zerbitzu Gutunak. UNE 93200.

AENOR, Zerbitzu Gutunak egiaztatzeko AENOR erakundearen arautegi berezia. RP A58.01

AENOR, Zerbitzu Gutunak egiaztatzea.

Bilboko Udala. Zerbitzu Gutunak. 2009

European Public Administration Network. Seven Steps to a Citizen Charter with Services Standards

FEMP, Espainiako Udalerri eta Probintzien Federazioa. Las Cartas de Servicio en Ayuntamientos: Diseño, preparación y experiencias de éxito.

Lehen atala.

Bigarren atala.

Hirugarren atala.

Andaluziako Gobernua. Manual de Elaboración de Carta de Servicios. Gobernu Kontseilaritza. 2004.

Manuel Serrano Canon, Malagako Udaleko Kalitate eta Modernizazio Zerbitzuko burua. Las Cartas de Servicios en Ayuntamientos: Diseño, preparación y experiencias de éxito. FEMP jardunaldia. 2006.

Herri Administrazioen Ministerioa. Guía para la implantación de cartas de servicio. MAP, Madril, 2000.

Herri Administrazioen Ministerioa. La Administración al servicio del ciudadano europeo. MAP, Madril, 2003.



Herri Administrazioen Ministerioa. Elaboración de una Carta de Servicios. Guía 4 de apoyo a la calidad en la gestión pública local. 2005

Herri Administrazioen Ministerioa. Guía para el desarrollo de Cartas de Servicio. Bigarren argitaraldia (zuzendua eta handitua), 2009.



8. ARAUAK

Estatuko araudia

Herri Administrazioen Araubide Juridikoaren eta Administrazio Prozedura Erkidearen 30/1992 Legea, azaroaren 26koa (1992ko azaroaren 27ko BOE, 285. zk.).

Estatuaren Administrazio Orokorraren Antolaketa eta Funtzionamenduari buruzko 6/1997 Legea, apirilaren 14koa (1997ko apirilaren 15eko BOE, 90. zk.).

Estatuaren Administrazio Orokorrean kalitatea hobetzeko esparru orokorra ezartzen duen 951/2005 Errege Dekretua, uztailaren 29koa (2005eko irailaren 3ko BOE, 211. zk.).

Herri Administrazioaren Idazkaritza Nagusiaren 2006ko otsailaren 6ko erabakia, uztailaren 29ko 951/2005 Errege Dekretuan kalitatea hobetzeko ezarritako esparru orokorreko programak garatzeko jarraibideak onartzen dituen (2006ko otsailaren 28ko BOE, 50. zk.).

Herritarren zerbitzu publikoetarako sarbide elektronikoari buruzko 11/2007 Legea, ekainaren 22koa (2007ko ekainaren 23ko BOE, 150. zk.).

Politika Publikoak eta Zerbitzuen Kalitatea Ebaluatzeko Estatuko Agentziako Zuzendaritza Kontseiluaren 2009ko uztailaren 29ko erabakia, herri administrazioako erakundeen Zerbitzu Gutunak egiaztatze prozedura onartzen duena (2009ko abuztuaren 12ko BOE, 194. zk.).

Azaroaren 6ko 1671/2009 Errege Dekretua, herritarren zerbitzu publikoetarako sarbide elektronikoari buruzko ekainaren 22ko 11/2007 Legea partzialki garatzen duena (2009ko azaroaren 18ko BOE, 278. zk.).

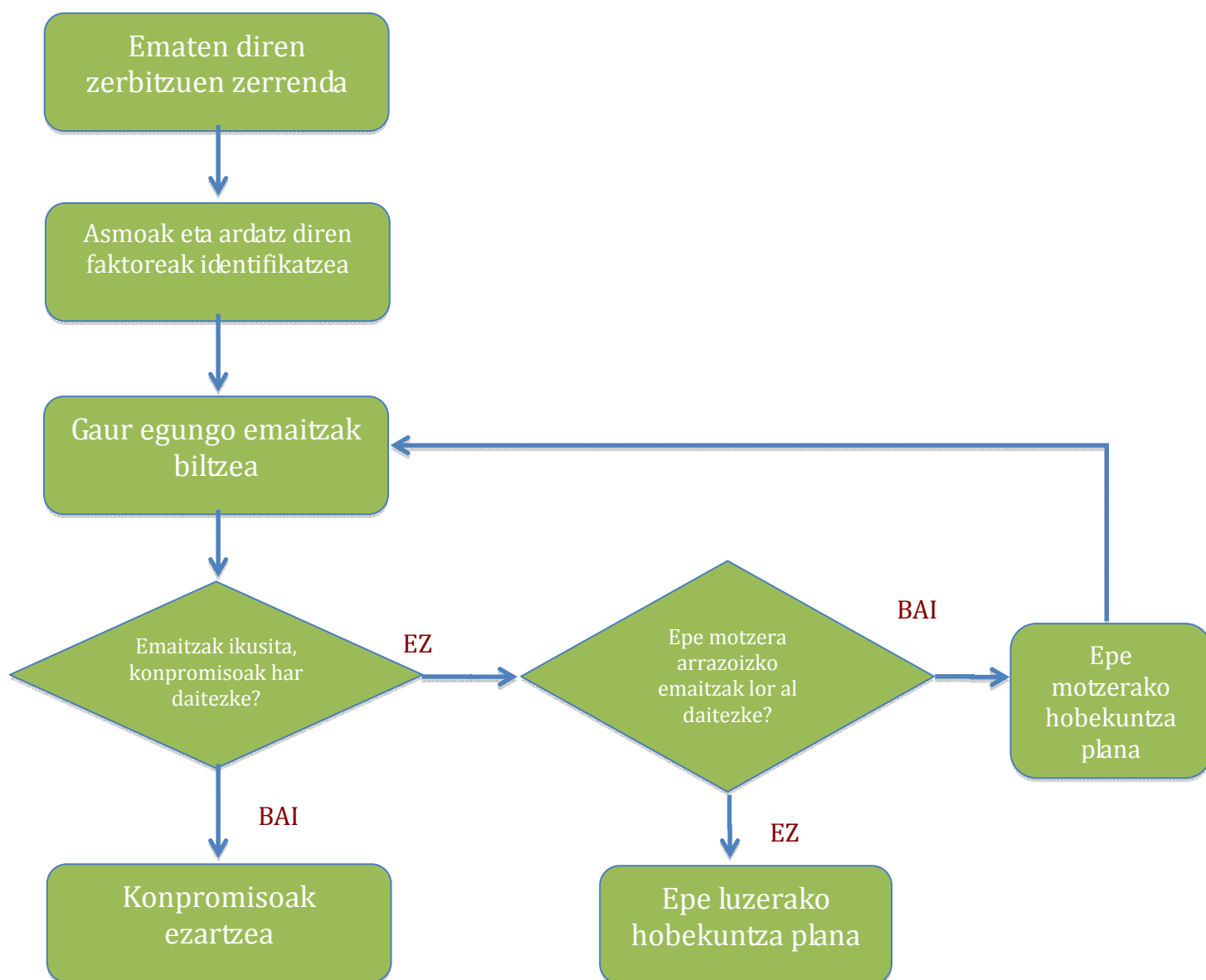
ERANSKINAK

I. ERANSKINA. ZERBITZU GUTUNA EGITEKO PROZESUAREN KRONOGRAMA

FASEA	ASTEAK												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Lan taldea eratzea.	█												
2. Ematen diren zerbitzu nagusiak zehaztea.	█												
3. Zerbitzuaren alderdi formalenei buruzko informazioa biltzea.		█											
4. Hartzaille motak identifikatzea.		█											
5. Dagoen informazioa berrikustea, jakiteko hartzailleek zer asmo dituzten ematen diren zerbitzuen inguruan.			█										
6. Hartzailleen asmoak hobeto ezagutzeko mekanismoak ezartzea.				█									
7. Zerbitzu bakoitzaren prestazioari lotutako lan prozesu edo prozedurak zehaztea.					█								
8. Zerbitzuak kalitatez emateko ardatz diren faktoreak identifikatzea.						█							
9. Zerbitzuak emateko prozesuen gaur egungo emaitzak balioestea. (1)							█						
10. Ematen diren zerbitzuen gaineko konpromisoak eta adierazleak zehaztea.								█					
11. Planteatutako adierazleak neurtzeko metodologia ezartzea.									█				
12. Segimendua eta kontrola egiteko sistematika finkatzea.										█			
13. Barne komunikaziorako sistema eraginkorra ezartzea.											█		
14. Zerbitzu Gutuna onartzea.												█	
15. Zerbitzu Gutuna argitaratzea eta banatzea.													█

(1) Lortzen diren emaitzek ez badituzte gutxieneko kalitate estandarrak betetzen, hobekuntza jarduerak antolatu behar dira. Jarduera horiek direla eta prozesua luzatu egin daiteke, konpromisoak ezin baitira zehaztu erakundea konpromiso horiek betetzeko gai dela egiaztatu arte.

II. ERANSKINA. KONPROMISOAK ZEHAZTEKO PROZESUAREN FLUXU DIAGRAMA



III. ERANSKINA. BARNE ETA KANPO KOMUNIKAZIORAKO PLANAREN FORMATUA

Hartzaile motak	Komunikazio premiak	Kanal egokienak	Jardueraren arduraduna	Jarduera gauzatzeko aurreikusitako eguna

Erakundeari emaitzen berri ematea	Aldizkakotasuna	
	Bitartekoak edo kanalak	
Herritarrei emaitzen berri ematea	Aldizkakotasuna	
	Bitartekoak edo kanalak	

IV. ERANSKINA. KONPROMISOEN SEGIMENDUA EGITEKO ORRIA

KONPROMISOAK	Adierazleak	Neurtzeko metodoa	Aldizkakotasuna	Arduraduna

Konpromisoak	Adierazleak	Emitzak								
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9

OHARRA: D zutabeak dira konpromisoak zenbateraino betetzen diren neurtzeko garaiak.

V. ERANSKINA. ADIERAZLEAREN FITXA

Konpromisoa	
Adierazlea	
Kalkulua egiteko formula	
Informazio iturriak	
Adierazteko moduak	Barra grafikoa. Tarta. Zenbakia. E.a.
Datuak biltzeko aldizkakotasuna	
Datuak biltzeko arduraduna	
Emaitzen segimendua egiteko komunikatzeko arduraduna	
Komunikatzeko kanalak	
Komunikazioen aldizkakotasuna	

VI. ERANSKINA. ERREFERENTZIAK AURKITZEA

Arrigorriagako Udala.

Bakioko Udala.

Bermeoko Udala.

Bilboko Udala.

Ermuko Udala.

Getxoko Udala.

Irungo Udala.

Markina-Xemeingo Udala.

Iruñeko Udala.

Gasteizko Udala.

Zergadunen Informazio eta Arreta Zerbitzuen Administrazioa (ASIAC).
Udaltzaingoa.