

ZERBITZU-KARTEN ERABILPENA SEKTORE PUBLIKOAN. ZESTOAKO UDALAREN KASUA.

Gradu Amaierako Lana

Ekonomia eta Enpresa Fakultatea (Donostiako Atala)

Egilea: **Joritz Zunzunegi Irure**

Zuzendaria: **Maidor Aldaz Odriozola**

Lana burutze urtea: 2019

Defentsa burutze urtea: 2019

AURKIBIDEA

1. SARRERA	4
1.1. Lanaren justifikazioa	4
1.2. Azterketa helburua	4
1.3. Metodologia	5
2. KALITATEA	5
2.1. Historia	5
2.2. Definizioa	7
2.3. Teknologi berriak kalitatea hobetzeko tresna.....	8
2.4. Zerbitzuen kalitatea	12
2.4.1. Eskandinaviar eredua edo irudiaren eredua	13
2.4.2. SERVQUAL eredua	13
3. SEKTORE PUBLIKOA ETA KALITATEA: ZERBITZU-KARTAK	16
3.1. Sektorre publiko berria	16
3.2. Zerbitzu Karten definizioa	17
3.3. Zerbitzu Karten historia	18
3.4. Erabilgarritasuna.....	19
3.4.1. Erakundeentzako erabilgarritasuna	19
3.4.2. Herritarrentzako erabilgarritasuna	20
3.5. Zerbitzu Karten edukia.....	20
3.6. Karta egiteko oinarriak.....	21
3.7. Karta egiteko prozesua	22
4. UDALETXETAKO EGOERA	27
4.1. Udalen prozesua	27
4.2 Tokiko Berrikuntza Agenda	28
4.3. Euskadiko Toki Erakundeei buruzko legea	29
4.3 Gipuzkoako egoera	30
5. ZESTOAKO UDALA	36
5.1. Zerbitzuen kalitatea	36
5.1.2. Komunikazio-tresnak	36
5.1.2.3. Herritarrek duten informazioari buruzko inkesta	37
5.1.3. Hautemandako zerbitzua.....	42
5.1.3.1 Hautemandako zerbitzuari buruzko inkesta	43

5.1.4. Zerbitzuen kalitatearen balorazioa	45
6. ONDORIOAK	46
6.1. Kalitatea eta sektore publikoa	46
6.2. Gipuzkoako egoera	47
6.3. Zestoako Udala	48
6.2.1. Proposamena	49

TAULEN AURKIBIDEA

Taula 1: Ikuspegi tradizionalaren eta gaur egungoaren arteko alderaketa.....	7
Taula 2: Gipuzkoako udalen zerbitzu-kartak.....	34
Taula 3: Inkestako parte-hartzea.....	39
Taula 4: Galderen erantzunak.....	40
Taula 5: Galderen erantzunak.....	41
Taula 6: Galderen erantzunak.....	44
Taula 7: Hautemandako zerbitzua.....	44

GRAFIKOEN AURKIBIDEA

Grafikoa 1: Eskandinaviar edo irudiaren eredua.....	13
Grafikoa 2: SERVQUAL eredua.....	15
Grafikoa 3: Zerbitzu-kartak egiteko prozesua.....	26
Grafikoa 4: Gipuzkoako udalen egoera.....	32
Grafikoa 5: Inkestako parte-hartzea.....	39
Grafikoa 6: Herritarrek duten informazioa.....	40
Grafikoa 7: Herritarrek informazio gehiago izatearen nahia.....	41
Grafikoa 8: Zestoako udal zerbitzuen 5 dimentsioak.....	44

IRUDIEN AUKIBIDEA

Irudia 1: Arrasateko Udaleko zerbitzu-kartak.....	31
Irudia 2: Bergarako Udaleko idazkaritza zerbitzuak.....	31
Irudia 3: Zestoako Udaleko idazkaritza.....	31
Irudia 4: Inkestan agertutako udal sail/bulegoak.....	38
Irudia 5: Inkestako galderak.....	39
Irudia 6: Inkestako galderak.....	43

1. SARRERA

1.1. Lanaren justifikazioa

Kalitatea, toki guztietan entzuten dugu, uneoro, edozeinen ahotan eta edozein lanetarako, ekintzetarako. Edozein lan egiten dugularik kalitatezko lan bat eskatzen digute, enpresa publiko zein pribatuek eskaintzen dituzten produktu/zerbitzuak kalitatezkoak izatea nahi dugu. Baina ba ote dakigu benetan zer den kalitatea? Zer suposatzen duen kalitatezko lan batek? Historikoki bere esanahia aldatu egin al da?

Kalitatea bilatzeak hainbat enpresen, sektoreen, lan moduen etab.-en aldaketa ekarri du. Horietako batzuegan kalitatearen bilaketa horrek nabarmen hobetu dien bitartean beraien egoera, beste zenbait kasuentzat kontrakoa gertatu da. Aurretik aipatu ditudan artean aldaketa nabarmenak jasan dituen entitateetako bat sektore publikoa da, zehazki administrazio publikoa. Azken 15 urteetan eraldatu beharra izan du gizarteak eskatu dizkion beharren arabera eta nola ez kalitateak funtsezko papera izanik. Aldaketa honetan garrantzizko faktorea izan da teknologia berrien garapena, kalitatearen hobekuntzan zein herritarrek administrazio publikoarengan izandako aldaketan eragin handia izan baitu.

Kudeaketa aldaketa horrek zerbitzu karten sorrera eta erabilera bultzatu du enpresa publiko zein pribatuetan. Nahiz eta gure inguruan azken 5 urtetako jarduera bat izan gaur egun gero eta erakunde gehiago ari dira martxan jartzen zerbitzu karten erabilpena.

Graduko praktikak egiten ari nintzen bitartean piztu zitzaidan gai honi buruzko interesa. Zestoako Udalean egin ditut praktikak eta bertan administrazio publikoa barnetik ezagutarazteko aukera izan dut. Gainera, udaletxe txiki bat izanik, lan espezifiko bakar bat egin beharrean aukera izan dut kontabilitate eta administrazioko esparru bat baino gehiago ukitzeko. Erakunde honetan egunero egindako lana kalitatezkoa izaten saiatzen ginen, eta ahal zen neurrian egunero hobetzen, honek zekartzan oztopo eta zailtasunekin.

Kalitatearen etengabeko bilaketa horrek eta agertzen ziren zailtasunek ohartarazi ninduten administrazio publikoaren konplexutasuna eta era berean lan hau egiteko indarra/gogoia sortu zitzaidan. Urte guzti hauetan kalitatea bilatzeak izan duen garrantzia eta eraginak harritu nau.

1.2. Azterketa helburua

Lan honen azterketa puntu garrantzitsuak ondoregoak dira: kalitatea, sektore publikoaren egoera berria, zerbitzu-kartak, Gipuzkoako egoera eta Zestoako Udalaren kasua.

- Kalitatea: zer den, izandako eboluzioa eta sektore publikoan izan duen eragina.
- Sektore publiko berria: Gaur egundaino izandako gertaerek nolako testuinguru eta egoeratan utzi eta bihurtu duten erakunde hau. Herritarrek zer espero duten eta dituzten erroka berriak.
- Zerbitzu-kartak: Kalitatearen bilaketa horretan sortu den zerbitzu berri hau definitzea, historia, helburuak.
- Gipuzkoako egoera: Gipuzkoako udal desberdinen kasua aztertu, zerbitzu karten egoera analizatu eta ondorioak atera.

- Zestoako Udalaren kasua: Kalitatearen ikuspuntutik udalaren azterketa. Ditutzen baliabide eta beharrekin ondorioak atera. Zerbitzu katalogoaren proposamena.

1.3. Metodologia

Marko teorikoa lantzeko autore desberdinen testu- eta lan- akademikoak erabili dira informazio iturri bezala. Lan hauetako interesgarria iruditu zaidan informazioa kontuan hartua izan da eta nire ekarpenekin marko teorikoa osatu dut.

Gipuzkoako udal desberdinen egoera aztertzerakoan, udal hauetako weguneak erabili ditut iturri bezala. Baita ere, Zestoako Udalaren izenean zenbait udaletako arduradun desberdinekin kontaktatu ahal izan dut beraien egoeraren berri izateko.

Zestoako Udaleko azterketari dagokionez, herritarrei egindako inkesta bat izan da azterketa honen inguruko informazio gehien eman didana. Prozesu honetan udalaren eskumeneko zenbait datu eta dokumentu ere izan ditut. Hala nola, Zestoako Udaleko erregistro aplikazioa, 1994ko udal gida eta 2003ko funtzioen gida. Aipatu baita ere, lanerako erabilia izan dudana Agustín Erkiziaren tesi doktora, udalaren eskuetan egon eta lana burutzeko erraztu didatena.

2. KALITATEA

2.1. Historia

Kalitatea definitu aurretik garrantzitsua da testuinguru historikoa jakitea, horrela historikoki proposatutako definizioak eta gaur egun indar gehiago dutenak hobeto ulertuko baititugu.

Zenbaitek pentsatzen dute kalitatearen terminoa eta honen lanketa gaur egungo kontua dela. Baina ez da hala, Erdi Aroan ere bazuen gai honek zeresana, esaterako artisau asko atxilotuak izan ziren beraiek saltzen zituzten produktuen kalitate eskasa zela eta. Historiaurrean ere antzinako gizakiek sagarrondo batetik bi sagarren artean aukeratu behar izanez gero, egoera hoberenean zegoenaren alde egiten zuten. Hau esanda agerian geratzen da antzinatek gizakiak bere nahaiak asetzeko baliabideak kalitatezkoak nahi izan dituela eta ez dela orain dela gutxi asmatu den kontzeptu bat. Erdi Aroan artisauak beraiek ziren beraien produktuen kalitateaz arduratzen zirenak, denborak aurrera joan hala nola aldatu den ikusiko dugu jarraian. Garai haietan arduradunak zeuden bezala, gaur egundaino arduradun desberdinak egon dira kalitatea kudeatzeko, eta garaiaren eta enpresa/erakundearen arabera kudeaketa hori modu desberdinean eginga izan da (Nebrera, 2002).

Kalitatearen historian aldaketa nabarmenenak industrializazioaren (1760-1840) ostean eta zehazki masa eta serieko produkzioaren ostean gertatzen dira (XX. mende hasiera), honek produktuek malgutasuna galtzea ekarri zuen lan egoera eta metodoak estandarizatu baitziren. XX. mendearen hasieran Frederick W. Taylor-ek (1856-1915) ekoizpen metodo berri batzuk garatu zituen enpresen ekoizpen efizientzia hobetzeko. Kudeaketa metodo honek Taylorismo izena hartu zuen eta lanaren antolakuntza zientifikoan oinarritzen zen, ekoizkortasuna handitzeko ekoizpenaren eta lanaren ikerketa sistematikoa baliatuz (Garzón, 2013). Egia esan, gaur egungo kalitate kontzeptutik urruti geratzen den arren ekoizpen prozesua hobetzeko lehen pausoa izan

zen. Garai hartako kalitatearen ezaugarri nabarmenena akatsa-zuzenketa-hobekuntza zen. Akatsak bezeroei bidalitako produktu akastunak kontatuaz neurtzen zituzten, zuzenketa garaian horien akatsak konpondu eta azkenean produktua hobetuta geratzen zen. Beraz orduko enpresa gehienek kalitate kudeaketa, ekoizpen-prozesu ondorengo ikuskapena zen.

1931. urtean, Walter E. Shewart-en (1891-1967) *Economic Control of Quality of Manufactured Products* lana kaleratua izan zen, estatistika kalitatearen kudeaketan aplikatzearen aitzindaria. Metodo berri honen helburua kostu-irabazien esparruan ekoizpena hobetzea zen estatistika modu eraginkorrean aplikatuaz, produktibitatea handitu eta akatsak gutxitzeko (Shewhart, 1931). Lan hau, garai hartako kalitatearen kudeaketako adituek oinarritzat hartu zuten eta Estatu Batuek bertako ideia asko martxan jartzea erabaki zuten gerrarako makinaria ekoizteko. Ekoizpen-prozesu ondorengo ikuskapena izatetik, ekoizpen-prozesu bertara pasa zen kalitatearen kudeaketa eta honek kalitate-kostuak gutxitzea ekarri zuen. Honen arrazoia ondokoa zen; ohartu ziren amaierako produktua akastuna izatearen arrazoi/zergatia produktua egiten zen unean egondako arazo bat zela, beraz arazo horiei aurrea hartzeko asmoz, ekoizpen prozesua kontrolatzen hasi ziren. Hau aurrera eramateko lehengaien kontrola eta ekoizpen-prozesuetan akatsak sortarazten ziren uneak antzemateko teknikak garatu zituzten.

Nebreak (2002) dioen bezala, 70. hamarkada amaieran, kontsumitzaileen aldaketa bat gertatzen da. Denak egiten dute kalitatezko produktu eta prezio lehiakorren alde, honek kalitateak lehenagotik zuen garrantzia handitzen duelarik. Era berean ordea, krisi ekonomikoaren garaia da. Beraz enpresak, aurrekontu murrizkak izanik, erabaki beharra dute kalitateari zer balio erantsi. Egoera aztertu ondoren, enpresa gehienek akatsei aurre hartzeko estrategia jartzen dute martxan. Ikuskapenek denbora eta diru asko suposatzen zutenenez, esfortzu hau kontrolari eskaini beharrean prebentzioari eskaintzea erabakitzen dute. Testuinguru honetan eta kalitateak jada zuen garrantzia ikusirik, kalitatea ziurtatzeko/bermatzeko lehen sistemak sortu ziren. Zenbait erakunderen laguntza azpimarratu beharra dago: NATO-k aliatuen kalitatea ziurtatzeko (*Allied Quality Assurance Publication* izeneko araudia) eta Ford-ek automobilgintzan hornitzaileen ebaluazio-programetan egindako lana (Q101) (Heras et al, 2011).

Heras et al. (2011) lanean ikus dezakegunez, kalitatearen kudeaketak jasan duen aldaketarik garrantzitsuen ordea XX. mendearen amaieran izan zen, hain zuzen ere 80. eta 90. hamarkadetan. Kalitatearen kontzeptua orain arte produktuei, zerbitzuei edota prozesuei lotua zen, baina momentu horretatik aurrera gizakiei eta beraien ekintzei lotutako zerbaitek izatera pasako da, enpresaren arlo guztietara hedatuz. Kalitatea deszentralizatu egin zuten pertsona edo departamentu baten ardurapean egotetik guztien eraginpera pasatuaz. Aldaketa honek, Erabateko Kalitatea (ingelesez TQM deritzona, alegia, *Total Quality Management*) sortzea eta enpresa filosofia bezala barneratzea ekarri zuen.

XXI. mendearen hasieratik gaur egun arte kalitatearen bilakaeran eragin handiena izan duen faktorea globalizazioa izan da. Lehiakortasuna handitzea ekarri zuen eta merkatuak globalizatzea, ordurarte arrakasta handia zuten zenbait herrialdeen lidergoa gutxituz. Gaur egun kalitatea Erabateko Kalitatearen etengabeko hobekuntza bezala ulertzen da eta taldean lana egiteko eta arazoak konpontzeko gaituta dauden langileen garrantzia handia da (Cubillos, Roza, 2009). Orain arteko lan taldeak zirenak etengabeko hobekuntzarako talde bihurtuko dira, enpresak kalitate

handiko produktuak ahalik eta kostu gutxienean saldu ahal izateko. Bezeroek jasotako kalitate-kostu erlazioa izango da enpresa bat beste batetik desberdinduko duena.

Historiako gertaera desberdinak jakin ostean ulertu dezakegu kalitateak izan duen bilakaera historikoa. Ondorengo taulan ondo alderatu ditzakegu, lehenago azaldua izan den kalitatearen ikuspegi tradizionala eta gaur egungoaren ezaugarriak.

Taula 1: Ikuspegi tradizionalaren eta gaur egungoaren arteko alderaketa

KALITATEA	
<i>Ikuspegi tradizionala</i>	<i>Egungo ikuspegia</i>
Kalitatea ziurtatzeko filosofia.	Erabateko Kalitatea-ren filosofia.
Ikuskapena.	Aurre hartzea.
Produktura edo zerbitzura soilik bideratutako kudeaketa sistema.	Enpresako jarduera guztietan eragina duen kudeaketa sistema-
Ikuskatzailearen ardura.	Kide guztien ardura.
Kalitate sailak soilik parte hartzen du.	Enpresako sail guztiek parte hartzen dute.
Ez dago kalitate kulturarik.	Kalitate-kultura handia.
Goi-zuzendaritza kalitatetik kanpo kokatzen da.	Goi-zuzendaritzaren parte hartzea ezinbestekoa.
Prestakuntza, aditu eta eta ikuskatzaileentzat bakarrik.	Prestakuntza langile guztientzat, ez bakarrik profesional eta zuzendarientzat.
Lanpostuaren espezializazioa.	Lanpostua aberastea.
Mikroikuspuntua.	Makroikuspuntua. Kalitatea estrategia gisa.

Iturria: Heras et al. (2011) lanetik hartua, Claver, Llopis eta Tarí (1999) oinarritua. Norberak eginda.

Kalitatearen bilakaera historikoa azaldu ondoren, ulertu dugu kalitatea nola azaldua eta kudeatua izan den historian zehar. Testuinguru historikoa jakin ostean, egungo testuingurua ulertuko ahal izango dugu. Hau honela, gaur egun ematen diren definizioetara heldu arteko bidea ezagutzeak definizio hauen edukia hobeto barneratzea ekarriko digu.

2.2. Definizioa

Kalitatearen kontzeptua oso kontzeptu zabala izaki, ez dago berau definitzeko erabiltzen den definizio unibertsal bat. Jarraian ikusiko ditugun definizioak desberdinak dira izatez, baina guztiek dute nolabaiteko abiapuntu edo ideia nagusi berdin bat.

Heras et al.-ek beraien *Kalitate-kudeaketaren hastapenak* lanean, erakunde hauek kalitateari emandako definizioak nabarmentzen dituzte.

- “Erabiltzailearen beharrak asetzea helburu duen produktu edo zerbitzu baten ezaugarri multzoa da”. - *American Society for Quality Control (ASQC)*.
- “Produktu, prozesu edo zerbitzu bati ezartzen zaizkion betebeharrak esplizituak edo inplizituak asetzeko ahalmena ematen dioten ezaugarri eta gaitasunen multzoa da”. - *European Foundation for Quality Management (EFQM)*.
- “Erakunde bati ezartzen zaizkion beharrak (esplizituak) edo behar inplizituak asetzeko ahalmena ematen dioten ezaugarrien multzoa da”. - *UNE EN ISO 8402 araua*.

Definizio hauetatik nabarmenduko nukeen ideia nagusia “beharrak asetzea” litzateke. Hiru definizioetan aipatzen da eta pisu gehiena ideia honek darama. Hala eta guztiz ere, ideia nagusi honen inguruan aipatu gabe utzi ez ditzakegun beste zenbait kontzeptu/ideia ageri dira. Kontzeptu hauek “zer” behar eta “nola/zeren bitartez” asetzen diren zehazten dute.

- Beharrak asetzea: Kalitatearen zeregin handiena existitzen den behar bat asetzea da. Kalitatezko produktu/zerbitzu bat eskaini aurretiko eta ondorengo desberdintasuna ondorengoa izan behar da; hasieran behar bat ageriko da non kalitatearen bitartez amaieran asetua izango den.
 - Zer behar klase: Enpresa/erakunde bakoitzaren lana kalitatearen bitartez zer behar klase asetu nahi den erabakitzea da. Lehenik eta behin, noren beharrak asetu nahi diren definitu beharko da; kanpo/barne erabiltzaileenak, erakundearenak... Hau definituta, pertsona/erakunde horiek produktu, prozesu edota zerbitzuengan dituzten premiak aztertu eta asetzen saiatzeko beharrak erabakitzen dira.
 - Nola/zeren bitartez: Produktu/zerbitzuen ezaugarri edota gaitasunen bitartez. Enpresa eta erakundeen arrakastarako gako ezarritako beharrak asebetetzeko ezaugarri eta gaitasun egokiak martxan jartzea da.

Kalitatea definitu ondoren eta honen ideia nagusiak zein diren azaldu ondoren kalitatearen esanahiaren berri jakin dugu. Definizioari historia (2.1 puntua) gehitzen badiogu, kalitate kontzeptuaren oinarriko ideiak edukiko ditugu berau ondo ulertzeko. Kontua da enpresa eta erakunde desberdinek ez dutela kalitatearen berri soilik izan nahi. Kontzeptu hau ulertzen saiatzen dira beraiek jarduten duten esparruko kalitatea hobetzeko helburuarekin. Azken finean, enpresak kontzeptua ez badu barneratu edota ulertzen, nekez lortuko du hobetzea. Hau esanda, ikus dezakegu gehienetan kalitatea definitu edota barneratzearen arrazoia kalitate hobekuntza baten nahia dela. Hobekuntza horretan hainbat faktorek dute eragina, historikoki eragin handia izan duten faktoreak ikusi ditugu (2.1 puntua). Azken urteotan kalitatearen hobekuntzan eragin handienetakoa izan duen faktorea teknologia berrien garapena izan da. Datorren puntuan sakonago aztertuko dugu garapen honek herrialde jakin batean izan duen eragina.

2.3. Teknologia berriak kalitatea hobetzeko tresna

Azken hamarkadetan teknologia nabarmen garatu da eta horrela jarraitzen/jarraituko du. Esparru guztietan izan du eragina eta kalitatearen esparruan zer esanik ez. Teknologia berriek, produktu eta zerbitzuen kalitatea hobetzea ekarri dute, izan ere, hauen bitartez errazagoa egin baita behar desberdinak asetzea. Esaterako, orain dela urte batzuk SMS bidez kontaktatu beharra genuen beste toki batean zen norbaiti mezu bat bidali nahi bagenion. Honek kostu ekonomiko bat zuen, aldiz orain, berehalako mezularitza aplikazioak ditugu gure mugikorretan non mundu osoko edozeinetik dohain komunika gaitzen.

Horrelako hobekuntza asko ekarri ditu garapen teknologikoak, eta honen adierazle nagusienetako bat Estonia da. Itsaso Baltikoan kokatzen den herrialde honetan egin nuen nire Erasmus programa, eta bertako teknologia garapenak harrিতuta utzi ninduen. Duela 30 urte eskas Sobietar Batasuneko parte zen eta ez zegoen teknologikoki garatuta. Aldiz, gaur egungo Europako

herrialde-teknologiko garatuenetakoa da. Benetan aipagarria da azken urteotan izan duen bilakaera eta honek kalitatearen hobekuntzan izan duen eragina. Jarraian, Estoniak jasan duen garapen teknologiko honen gakoak zein diren aztertuko ditugu Balbiren prentsa artikuluan (2017) eta Porter et al. (2016) lanean oinarriturik:

1. Lehena, hezkuntza

Estatuak, garapenerako abian jarri zuen lehen ekintza “Tiigrihüpe” programa izan zen, honen bidez informatika irakasten hasi ziren eskoletan. Internetera konektatutako ordenagailuen gelak sortu zituzten herrialde osoan. Hezkuntza-sistemaren barruan ez zegoen gizartearentzat, eskola-ordutik kanpo gela hauek irekitzen hasi ziren, teknologia eta informatikari buruzko lehen kontaktua har zezaten.

90. hamarkada amaierarako, herrialdeko eskola guztiak online egotea lortu zen. Hurrengo urteetan sektore pribatuak finantziatutako hainbat ikastaroei esker, jende helduaren %10a mundu digitalera sartu zen. 2003. urtean, “E-kool” (E-eskola) sistema sortu zen. Sistema honen bidez gurasoak uneoro komunikatuta egon eta beraien ordenagailuetatik irakasgaien eduki, etorrera faltak, notak, etxeko lanak eta azterketen datak jakin ahal zituzten. Gurasoen parte-hartzea bultzatu zen eta horrela iradokizunak kontuan hartzen hasi ziren.

Informatika irakasgaia ikasketa-planen funtsa bihurtu zen horrela jarraitu du gaur arte. Lehenengo kurtsoetatik hasita, txikitxoek programatzen irakatsiak dira. Gaur egun, Estoniako edozein herritarrek erabiltzen du teknologia beraien egunero ohiko ekintzetarako. Teknologia berriak erabiltzeko erraztasun hau baliagarria izan zaie lan-munduan errazago murgiltzeko.

Unibertsitate ikasketei dagokionez lau unibertsitate publiko eraikiak izan ziren, garrantzitsuenak Tartuko Unibertsitatea eta Tallinn-eko Unibertsitate Teknologikoa izanik, azken honetan burutu nituen nire ikasketak urte betez. Bi unibertsitateak ikerketa zentroen aitzindari izan dira eta urte guzti hauetako lanak gaur egun herrialdeko unibertsitaterik garrantzitsuenak izatea ekarri eta Europako mapan kokatzea ekarri du. Unibertsitate hauek sortutako programatzaileen gaitasunak eragin handia izan du Skype enpresa estoniarraren ikerketa eta garapenean. Izan ere, ikerketa eta garapena (I+G) sendotzeko hainbat politika martxan jarriak izan dira Estoniako gobernuaren aldetik, zientziak bultzatutako industria aurreratuenen bitartez. Hau da beraz, gero eta enpresa gehiagok Estonian partaidetza izan nahiaren arrazoia, bertako egoerak eskaintako balio erantsia jaso nahian.

2. Identifikazio digitala

Identifikazio digitala munduko herrialde askotan dago indarrean. Herrialde hauetan honen erabilera aukerakoa den bitartean, Estonian derrigorrezkoa eta unibertsala da.

Erabilera modu hau da gainontzeko herrialdeetatik bereizten duena eta arrakastarako giltza.

11 digituko identifikazio digitala da, eta jaiotzen den herritar bakoitzari esleitzen zaio berea non beraien bizitza osoan zehar erabilgarri izango duten. Honen bidez botoa eman (2005. urteaz geroztik boto digitala indarrean dago, herritarren %30-ak beraien etxe edota mugikorretatik bozkatzeko du), zergen aitortpena egin, aurretik aipatutako e-eskola programa erabili edota negozio berri bat martxan jar dezakete. Guztira lau mila zerbitzu digital erabiltzeko aukera ematen zaie herritarrei identifikazio hau dela eta.

Aipatzekoa baita kanpo inbertitzaileak erakartzeko asmoz herritartasun birtuala lortzeko dagoen aukera. Estonian inbertitu nahi duten atzerritarrentzako identifikazio digitala errazten da (e-egoiliarra), hauek enpresa berri bat erregistratu, banku korrante bat ireki edota erakundea urrunetik kontrolatzea ahalbideratzeko asmoz. Estoniako biztanleria jaisten ari den bezala, e-egoiliarren kopurua handitzea nahi da herritarrak zergak ordaindu beharrik ez izateko.

3. Internet "giza eskubide" bezala

Interneterako konexioa "oinarrizko giza eskubide" bezala aitortu zuen lehen herrialdea izan zen Estonia. Honek ondorengo estrategia zekarren: sektore publiko nahiz pribatua Interneterako zerbitzu egokia bermatzeko hornidura ematera behartzea. 2014. urterako Interneterako sarbide ahalmena %84koa zen gainontzeko herrialde Baltikoena %82koa zen bitartean.

4. Ekintzaileak begiz jota

Herrialdearen harrotasun handienetako bat Skype komunikazio plataformaren sorkuntza ahalbideratu zuen softwarearen sorkuntza izan da. Microsoft konpainiak 8.500 USD, ordaindu zituen eta diru-sarrera horien zati bat enpresa ekintzaile berriei laguntzeko erabilia izan zen. Gaur egun, biztanleko "StarUps" izeneko enpresa ekintzaile gehien dituen munduko herrialdea da Estonia.

Kluster izeneko enpresa desberdinen arteko taldeak ere sortu ziren, garrantzitsuenak informazio eta komunikazio teknologien esparruan. Hasiera batean Elcoteq klusterra izan zen eragin handiena izan zuenetako bat, non Nokia eta Ericsson-entzat mugikorrek eta sare ekipamenduak egiten zituzten. Gaur egun ordea esparru honetako kluster nagusia Skype-ren Tallinn-eko ikerketa zentroan kokatzen da, non *Voice-over IP* sistemaren softwarearen nukleoa sortua izan zen.

5. Kudeaketa publikoa herritarrentzako zerbitzua

Munduko lehenengo e-gobernua da. Bere independentziaz, beraien bileretako material digitala berritzea erabaki zuten: paperaren erabilera albo batera utzi eta Internetera

konektatutako datu basea barneratu zuten. Honek estatuaren gastu guztiak online eta unean ikusteko aukera ekarri zuen.

Ondorengo datua bitxia bezain aipagarria da: estoniar bakoitzak urtean bi aste aurrezten dituela esaten da etxetik ez mugitu eta ilarak saihesteagatik.

Urteko zergen aitortpena "Smartphone" batez egin ahal da, sistemak herritar bakoitzaren beharrezko datuen berri baitu (sarrerak, gastuak, jabetzak, seme/alaba kopurua, etab.).

6. Segurtasuna

Europako lehen postuan kokatzen da ziber-segurtasunaren esparruan Estonia. "Bockchain" izeneko sistema baten bidez dago babestuta, eta sare deszentralizatu baten bitartez oso zaila egiten zaie hacker-ei sisteman barneratzea. Luxenburgon egoitza duen datuen enbaxada batekin ere lan egiten dute. Abantaila hauek direla eta 2008. urteaz geroztik NATO-ren ziber segurtasun zentroa Estonian kokatzen da.

Esan dezakegu beraien sistema informatikoa oso ondo babestuta dagoela. Babeste honetan zeresan handia 2007. urtean Errusiarengatik jasandako ziber-erasoak izan zuten. Estoniako hiriburutik (Tallinn-etik) Sobietar Batasuneko Armada Gorriari eskainitako monumentu bat kentzera zihoazen, hau Errusiari gustatu ez eta ziber-eraso bat gauzatzea erabaki zuten. Beraz eraso arrazoi politikoak zirela medio gertatu zen eta Estoniako informatikaren historian ziber-gerra bezala mugarri izan zen.

7. Askatasuna eta gardentasuna

Freedom House erakundearen arabera, Interneteko askatasun handiena duen herrialdea da Estonia. Honek erakusten du Internet ireki eta libre bat eduki ahal dela segurtasun berme handienekin.

Herrialdea, bere gardentasunarengatik eta ustelkeria ezagatik nabarmentzen da, beste zenbait herrialde post-Sobietar ez bezala. Funtzionarioen aktiboen aitortpen elektronikoaren bitartez ustelkeria arriskua gutxitzen eta gardentasuna handitzen da. Munduko herrialdeen artean askatasun ekonomiko handienetakoa duena da (*Askatasun Ekonomikoaren Munduko Sailkapenaren* aburuz, 178 herrialdeen artean 11.a).

Teknologiaren garapenak Estonia bezalako herrialde batean izandako eragina ikusi beharrik ez dago duen eragiteko gaitasunaz jabetzeko. Produktuen nahiz zerbitzuen kalitate hobekuntza ekarri du garapen honek baliabide teknologiko garatuagoak baitaude gizartean. Teknologien garapena den bezala, kalitatean eragiten duten faktoreak definitzea ezinbestekoa da enpresa/erakunde batentzat, izan ere horrela beraien produktu edo zerbitzuaren kalitatea zerk hobetu edo txartuko duten jakingo baitute. Oso garrantzitsua da era berean, produktuak eta zerbitzuak bereiztea, izan ere hauen kalitatearen kudeaketa modu desberdinean egiten baita.

Gure azterketa enpirikoan udaletxe bateko egoera aztertuko dugunez, zerbitzuen kalitatean zentratuko gara. Jarraian, kalitate orokorra albo batera utzi, eta zerbitzuen kalitateaz hitz egin eta hauek neurtzeko tresnak zein diren ikusiko ditugu.

2.4. Zerbitzuen kalitatea

Zerbitzuen ezaugarriak, hauen kalitatea ulertzeko ezinbesteko faktoreak direla jabetu behar da. Ukiezintasuna, bereiz ezintasuna eta heterogeneotasuna dira zerbitzuekin lotuta dauden ezaugarriak (Parasuraman et al., 1985).

- Ukiezintasuna: Produktuetatik bereizten duen lehen ezaugarria da. Zerbitzua jaso ondorengo emaitzetatik jakin izango da bezeroa pozik gelditu den ala ez, ezin izango da zerbitzua eskaini aurretik bezeroaren erantzuna zein izango den ondorioztatu. Ezaugarri garrantzitsua da eta zerbitzuen hartzaileen ebaluaketa irizpideak identifikatzeko zailtasunak zor ditzake.
- Bereiz ezintasuna: Zerbitzuaren emailea eta hartzailea izango denaren artean erlazio estu bat dago. Zerbitzua eskainia izango den bakoitzean mantendu beharko da erlazio hau eta ezingo da bereizi.
- Heterogeneotasuna: Zerbitzuak estandarizatzeko zailak izan ohi dira, ez baitago zerbitzu guztiak beteko duten patroia bat, desberdinak dira. Beraz, zerbitzu batek edota beste zerbitzu batek eskaintako kalitatea desberdina izango da. Zerbitzu guztientzako kalitate berbera eskaintzea zaila da, hartzaileek modu desberdinetan nabaritzen baitute.

Azaldutako ezaugarri hauek dira zerbitzua produktu batetik bereizten dutenak eta beraz zerbitzuen kalitatea ulertzeko eta ebaluatzeko oinarriak finkatzen dituztenak (Villalba, 2013). Zerbitzu hauek ulertu ondoren, Parasuraman et al.-ek (1985) definitutako kalitatearen osagaietan eta finkapenean eragiten duten faktoreak ikusiko ditugu:

- Gaitasuna: Zerbitzua eskaintzen duen erakundeak berauek eskaintzeko dituen beharrezko ezagutza, baliabide eta ahalmenak dira. Hartzaileekin harremanetan dauden langileei dagokien profesionaltasun ezaugarri bat da.
- Fidagarritasuna: Emaitza erregularrak, ziurrak eta maila beretsukoak dira. Hartutako konpromisoak bete behar dira.
- Erreaktibotasuna: Erakundeko kideak zerbitzuko hartzaileen eskaerei taxuz erantzuteko prest eta gertu daude.
- Eskuragarritasuna: Erakundeko kideenganako irisgarritasun zuzena, hartzaileentzat kontaktu fisiko/psikologiko erraz eta atseginez.
- Ulertzea: Bezeroen behar espezifikoaren ulermena eta doiketa.
- Komunikazioa: Zerbitzuaren eduki zehatzaren buruzko informazio egokia, hartzaile bakoitzari egokitutako hizkuntzan.
- Sineskortasuna: Erakundearen izen ona, seriotasunerako bermea eta zintzotasuna.
- Segurtasuna: Hartzaileak arrisku fisiko, finantzario nahiz moraletatik babestea.
- Adeitasuna: Adiskidetasunezko, adeitasunezko eta begirunezko harremanak.

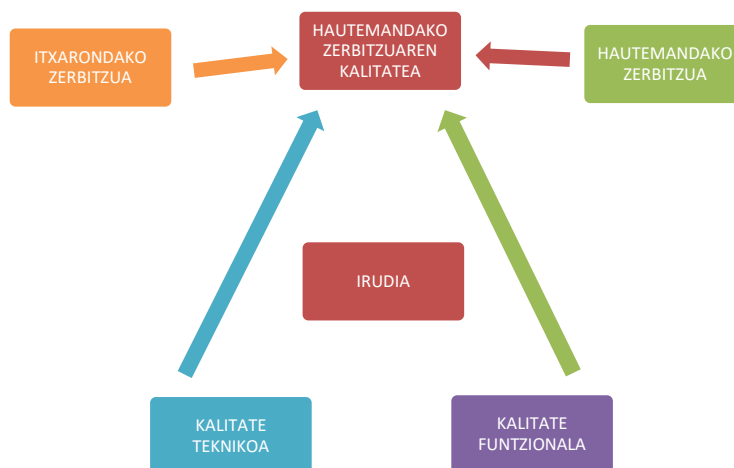
Zerbitzuen kalitatean eragina duten faktoreak azaldu ostean, zerbitzua eskaintzerako orduan kontuan izan beharreko faktoreen berri izango dugu. Faktore hauen garrantzia ez da berdina

izaten eredu batetik bestera. Zerbitzuen kalitatea, zuzenean zerbitzu horien hartzaileekin lotuta dago eta ezin dugu hauen kalitatea neurtu, hartzaileak kontuan izan gabe. Hartzaileen zerbitzu hauek jasotzeagatik asebetetze maila neurtzeko eta beraz, hauen kalitatea ebaluatzeko hainbat eredu erabiltzen dira. Jarraian eredu horietako bi ikusiko ditugu.

2.4.1. Eskandinaviar eredua edo irudiaren eredua

Gronroos-ek 1982 eta 1994 urteen bitartean aurkeztu zuen eta kalitatea erakundearen irudiarekin lotzen du eredu honek. Erakundearen irudiak, hartzaileak berarengatik espero duena aldatzea ekar dezake eta horrela kalitatearen pertzepzioan eragina izango duten faktoreak kalitate teknikoak (zer eskaintzen den), funtzionalak (nola eskaintzen den) eta erakundearen irudia izango dira.

Grafikoa 1: Eskandinaviar edo irudiaren eredua



Iturria: Grönroos (1984, 40. orrialdea).

Grafikoa 1-ean ikus dezakegun bezala, itxarondako zerbitzua eta jasotako zerbitzua aurretik aipatutako hiru faktoreen eskuetan dago. Kalitate teknikoak zerbitzua modu egokian nola eskaini definituko du eta funtzionalak, erakundeak hartzaileei balio erantsia nola eskaini. Erakundearen irudiak, hartzaileek erakundea ikusteko modua jasoko du. Prozesu hau garatzean, zerbitzua bere osotasunean hautemana izango da, faktore guzti hauek osotasun horren barruan sartuz, eta hau egin ondoren zerbitzuaren kalitatea ebaluatzeko moduan izango da. (Gronroos, 1984)

2.4.2. SERVQUAL eredua

Parasuraman, Zeithaml eta Berry-k 1985. urtean garatutako eredua da. Zerbitzu-erabiltzaileak jasotako zerbitzuei buruz izandako pertzepzio errealearen eta itxaroten zutenaren arteko aldea bezala ulertzen dute zerbitzuaren kalitatea (Heras et al., 2011). Beraz, itxaropenen eta pertzepzio errealean arteko aldea da non, itxaropenak handiagoak badira jasotakoa balioa baino, kalitatea

eskasa izango den eta alderantziz. SERVQUAL ereduaren helburua beraz, erabiltzaileen itxaropenak eta pertzepzio errealak kudeatzea izango dira.

Villalbak (2013) aipatzen du erabiltzaileen itxaropenari dagokionez honako faktore hauek direla garrantzi edo eragin handiena dutenak, jarraian azalduko ditugu:

- Ahoz-ahoko komunikazioa: Zerbitzua jasotzen duen erabiltzaile batek beste bati kontatutakoa da. Zerbitzuen heterogeneotasuna faktoreak garrantzia du, izan ere lehenago azaldu bezala, zerbitzua estandarizatzea zaila da eta beraz askotan eskainitako kalitatea zerbitzu baterako desberdina izango da. Hau esanda, sarritan gertatzen da ahoz-ahoz jasotakoarekin sortutako itxaropenak eta benetan jasotako zerbitzua desberdinak direla.
- Asetu nahi den beharra: Kalitatearen definizioan ikusi dugun bezala, kalitatearen helburu nagusia behar bat asetzea da eta zerbitzuen kalitatean ere hala izango da. Beraz, erabiltzaileek duten behar hori asetzea itxarongo dute.
- Komunikazio-tresnen bidez egiten den zerbitzuaren publizitatea: Erakundeak zerbitzua nolakoa izango den azaltzen du eta beraz, informazio iturri sinesgarrietako bat da. Erakundea zerbitzuak ahalik eta ondoen deskribatzen saiatu behar da erabiltzaileek itxaropen errealak izan ditzaten. Zerbitzu Karten helburuetako bat eskainitako zerbitzuak definitu eta azaltzea da.
- Iraganeko esperientziak: Erabiltzaileen itxaropenean asko eragiten duen faktorea da. Norbanakoen esperientziek aurreko edozein faktorek baino indar gehiago du, jada bizi izandako zerbitzu delako eta ez beste batek kontatu edo azaldua. Askotan gertatzen da ordea, iraganeko esperientziarik ez dagoela (lehenengo aldia den kasuetan) edo eta heterogeneotasun faktoreak itxaropen okerrak sor ditzakela.

Erabiltzaileen itxaropenetan eragiten duten faktoreak ikusi ostean pertzepzio errealetera joko dugu, bien arteko aldea baita zerbitzu baten kalitatea definituko duena. SERVQUAL ereduak erabiltzaileek jasotako zerbitzua neurtzeko tresna proposatzen du. Lehenago azaldu bezala, Parasuraman-ek kalitatearen osagaietan eta finkapenean eragiten duten bederatzi faktore definitu zituen, baina zenbait kritika jaso zituzten faktore hauek elkarrekiko independenteak ez zirela esanez. Beraz, azterketa estatistikoak burutu ondoren bost dimentsio definitu zituen, erabiltzaileek jasotako zerbitzua neurtzeko, SERVQUAL eredu (Parasuraman et al., 1994):

1. DIMENTSIOA: FIDAGARRITASUNA

Agindutako zerbitzua taxuz eta kontu handiz betetzeko gaitasuna.

- Zerbitzua agindu bezala ematen da.
- Bezeroen arazoak konpontzeko konfidantza.
- Zerbitzua lehenengoan ondo ematen da.
- Zerbitzua amaitzeko jarritako epeak betetzen dira.
- Akatsik gabeko erregistroak azpimarratzen dira.

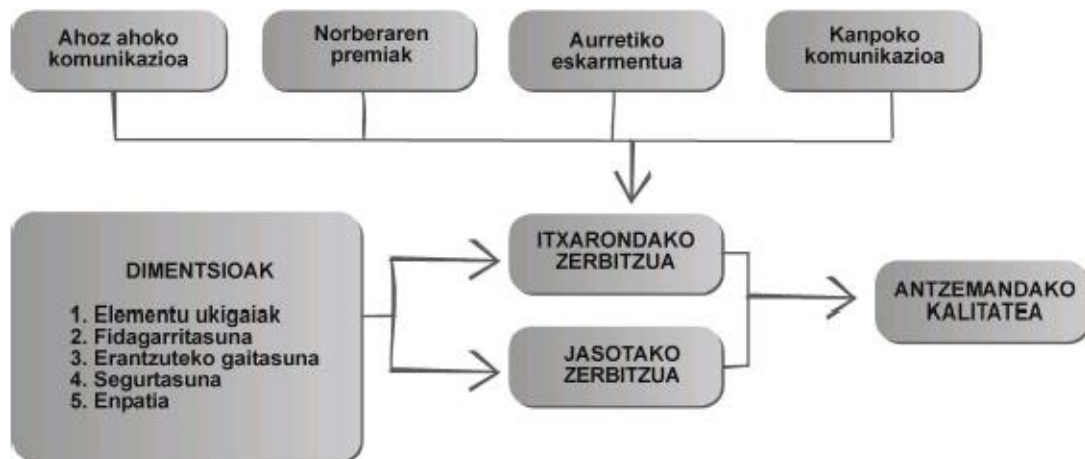
2. DIMENTSIOA: SENTSIBILITATEA

Bezeroei laguntzeko eta azkar erantzuteko gaitasuna.

- Bezeroek zerbitzua emango den ordutegiaren berri izango dute.
- Zerbitzua azkarra da.

- Langileak atsegin laguntzen diete bezeroei.
 - Langileen prestutasuna bezeroen beharrei erantzuteko.
3. DIMENTSIOA: SEGURTASUNA
Langileen ezagutza maila eta emandako sinesgarritasun, konfiantza eta arreta.
- Langileen jokabideak konfiantzazkoak dira.
 - Bezeroak seguru sentitzen dira izandako hartu-emanetan.
 - Langileak atseginak dira.
 - Bezeroen galderei erantzuteko behar adinako ezagutza dute.
4. DIMENTSIOA: ENPATIA
Enpresek beren kontsumitzaileei eskaintzen dieten arreta indibidualizatua
- Bezeroei arreta indibidualizatua ematen zaie.
 - Langileek modu atseginean jarduten dute bezeroekin.
 - Bezeroen interesen alde egiten da.
 - Langileek bezeroen beharrak ulertzen dituzte.
 - Bezeroentzat lan-ordutegiak aproposak dira.
5. DIMENTSIOA: ELEMENTU UKIGARRIAK
Erabilitako instalazio fisikoen, hornikuntzen, komunikazio-materialen eta langileen itxura da.
- Ekipamendua modernoa da.
 - Instalazioak erakargarriak dira.
 - Langileek itxura txukuna dute.
 - Elementu materialak erakargarriak dira.

Grafikoa 2: SERVQUAL eredu



Iturria: Heras et al., (2011).

Jasandako zerbitzua neurtzeko garaian, galdeketa egiteaz gain dimentsio bakoitzak duen garrantzia ere definitu beharra dago. Izan ere, gerta daiteke erakunde edota enpresa batentzat elementu ukigarriek izugarriko garrantzia izatea eta beste zenbaitentzat ez. Neurketa sistema hau erabilia (SERVQUAL), erabiltzaileen pertzepzio errealen berri izango dugu. Horrela, aldera

ahal izango ditugu erabiltzaileen itxaropen eta pertzepzio errealak, azkenik zerbitzuaren kalitatea lortzeko.

Zerbitzuen kalitatea neurtzeko bi ereduak ikusi ondoren, SERVQUAL ereduan oinarrituko gara Zestoako Udaleko zerbitzuen kalitatea aztertzeko, uste baitut zerbitzuen kalitate zuzenki lotua dagoela hartzaileen itxaropen eta jasotako balioekin, erakundearen irudiarekin baino.

Zestoako Udalean zuzenean sartu aurretik, sektore publikoak emandako bilakaera historikoa aztertuko dugu. Horrela kalitatearekin egin dugun bezala (2. puntua), testuinguru orokor batetik pixkanaka zehazten joango gara Zestoako Udalera iritsi arte. Honetarako eta lehenago azaldu bezala, lehendabizi sektore publikoak azken urteotan jasandako bilakaeran murgilduko gara, bilakaera horretan kalitatea egunetik egunera garrantzia gehiago hartzen ari delarik.

3. SEKTORE PUBLIKOA ETA KALITATEA: ZERBITZU-KARTAK

3.1. Sektore publiko berria

Gaur egun, entitateen arteko arrakasta eskuragarri dituzten baliabideen erabilera egokiaz lortzen dela diote adituek, eta sektore publikoan ere hala gertatzen da. Erakunde hauek dituzten baliabide kultural, administratibo, finantzario etab.-en konbinazio eta erabilpen zuzenak ekarriko dio enpresa pribatu zein erakunde publiko bati arrakasta. Gure kasuan, sektore publikoan eta zehazki Administrazio Publikoan zentratuko gara.

Gizartea dinamikoa da izatez, hots, etengabe eboluzionatzeko joera du. Administrazio Publikoaren bidez aurrera eramandako estatuaren jarduerak aldaketa sozial hauek sustatzeko eta behar berrietara egokitzeko balio behar dute. Hau honela, jarduera horiek gizarteari sortutako arazo desberdinak konpontzeko gai izan behar dira. Administrazio publikoaren eta gizarteko aldaketen artean erlazio estua dago. Administrazioak ezarritako arauak bide eman dezakete herritarren aldaketa batetara, baina egia da, herritarren nahi eta behar berriek administrazioa moldatu beharra ere ekar dezaketela. Beraz, ez dago zalantzarik bien artean lotura estua dagoela, eta gizartetik jasotako informazioak administrazio publikoa indartzeko balio duela. Arduradun eta teorikoen aburuz, administrazioa gizarteko aldaketekin erne egon behar da, eta aldaketa hauek eskatzen dituzten zerbitzuak identifikatu. Zerbitzu horiek eskaintzeko zerbaite moldatu beharra badago, moldatu beharko da eta horrela lehenago aipatu dugun erlazio estua mantendu. (Camacho, 2016)

Gaur egungo testuinguru sozio-ekonomikoa aztertzean, politika publikoek konponbidea ematen dieten arazoei buruzko gogoeta egin beharra dago. Arazo hauek aldaketa azkarrekoak, aurreikusteko zailak, egoera askotakoak eta konpontzeko konplexuak dira. Egoera honetan, Administrazio Publikoari bere egitekoak berriz definitzea eta bere eraginkortasun-maila handitzea eskatzen zaio. Egitekoak berriz definitzeko prozesuan, antolakuntza eredu eta erakundeen kudeaketa aztertua izango dira globalizazioak ekarritako erronketarako orientazioaren arabera. Honetarako, eskaintako zerbitzuen kalitatearen kudeaketa abiapuntu hartuko da.

Herritarren esijentzia mailari begiratzen badiogu, hau nabarmen handitu dela ikus dezakegu. Honen arrazoi nagusia teknologia berriek erraztutako informazio-erabilgarritasuna izan da.

Informazioaren aurrean, nahiz eta partziala izan, herritarrek jarrera kritikoa hartu dute eta beraien arazoak konpontzeko erantzukizun eta gaitasun gehiago eskatzen dizkiote Administrazio Publikoari. Hau horrela, gizarteak Administrazio Publiko eraginkor bat behar du non eskainitako zerbitzuak kalitate onekoak izango diren; jasotako emaitzen erantzun politikoa (enplegua, bizikalitatea, ordena publikoa,...), langileen laguntza antolaketaren hobekuntza, langileen balorazioen erantzun sindikalak, etab. (Torrubiano et al., 2011)

Torrubiano et al., (2011) dio errealitate honen aurrean, herritarren arazoak konpontzeko gai dela erakutsi behar duela Administrazio Publikoak. Eguneroko arazoei aurre egiteko erantzunak eskatzen dituzte. Erakundeak malgua eta eraginkorra izan behar du aldaketa sozial, kulturak eta ekonomikoari aurre egiteko. Eskumenak deszentralizatuta egoteak komunikazio- eta koordinazio-mekanismoak hobekitzeko izatea ekartzen du eta herritarrekin lankidetzara eta beraien ikuspuntuaren integrazioa beharrezkoak dira.

Egoera edo testuinguru berri honetara egokitzeko eta herritarren exigentzietan erantzun egokiak emateko, maila guztietako administrazio publiko desberdinak (lokala, eskualdekoa, nazionala, zuzenbide-, hezkuntza-, osasun-erakunde publikoak), orain arteko kudeaketa sistema tradizionalak moldatuaz modernizazio ekimenak planteatu eta martxan jarri dituzte. Martxan jarritako ekimen desberdinen artean Zerbitzu Kartak erabilpen nabarmenduko dugu. Ekimen honen helburua, herritarrek itxaroten eta eskatzen dutenarekin erakundearen helburuak definitzea da, eskainitako zerbitzuaren kalitatea hobetzeko asmoz.

3.2. Zerbitzu Kartak definizioa

Gure lanean erakunde publikoetako Zerbitzu Kartetan zentratuko gara, izan ere funtsean erakunde publikoetarako sortuak izan ziren nahiz eta geroago enpresa pribatuak ere erabili. Zerbitzu-karta, herritarrei eskaintzen zaizkien zerbitzu eta prestazioak jakitera eman eta erakundeak hartzen dituen konpromisoak jasotzen dituen dokumentua da. Dokumentu hauetan herritarrek zerbitzu hauek jasotzerako orduan dituzten eskubide eta betebeharrak ere agertzen dira. Zerbitzu Kartek herritarren eskubideak modu eraginkorrean betetzen eta eskainitako zerbitzuaren kalitatea hobetzen laguntzen dute. Hartutako konpromisoen gestio eta jarraipen sistematikoa egitea ahalbideratzen dute. Dokumentu hauek, paperean edo euskarri elektronikoan egin daitezke. Heras eta Martiarenak (2007) horrela definitzen dute: *Zerbitzu-karta, zerbitzu jakin bat eskaintzen duen antolakunde batek bere bezero/erabiltzaileei begira eta zerbitzuaren barne antolakuntzari eta hobekuntzari begira zerbitzua ezagutarazteko eta definitzeko sortzen duen agiria da.*

Zerbitzu-karta ordea eskainitako zerbitzuen katalogo eta horien gain hartutako konpromezuei buruzko dokumentu bat baino gehiago da. Aurrerago ikusiko dugun bezala, dokumentu honen egiteko nagusia argitaratu eta gero egin beharreko lana eta jarraipena izango da. Erakunde publikoetan, zerbitzu kartak erabilpena kalitatearen kudeaketa barneratzeko erabiltzen den modu nagusienetako bat da.

Laburbilduz, Zerbitzu Kartek erakunde publikoetan ondorengo eragina dute (Torrubiano et al., 2011):

- Herritarrentzat eskaintzen diren zerbitzuen gain hartutako konpromisoak ezartzen dira.
- Konpromiso horiek betetzeko helburuarekin, erakundeen kalitate hobekuntza martxan jartzen da.

Jarraian entitate desberdinek emandako definizio batzuk ikusiko ditugu, bakoitzaren webgunetan ageri den informazioa kontuan izanik:

- Zerbitzuen Gutunak informazioa emateko Agiriak dira, eta horien bidez administrazio unitateek eta administrazio organoek eta beste erakunde batzuek herritarrek informatzen dituzte, kudeatzen dituzten zerbitzuei buruz eta horiek ematean hartutako kalitate konpromisoei buruz. (*Arrasateko Udala*)
- Zerbitzuen karten bitartez Gipuzkoako Foru Aldundiak kudeatzen dituen zerbitzuen ezaugarrien eta zerbitzu horiek emateko hartzen diren kalitate konpromisoei buruzko informazio zehatza ematen da. Horrela, foru zerbitzu publikoei zerbitzu horiek erabiltzen dituztenen beharrak asetzen eta zerbitzua hobetzeko aurrera egiten lagundu nahi zaie. (*Gipuzkoako Foru Aldundia*)
- Madrilgo Udalak eskaintako zerbitzuak finkatu eta komunikatzen dituen eta hauek eskaintzeko baldintzak barneratzen dituen dokumentu publikoak dira. Konpromiso eta erantzukizunak, eskaintako gutxieneko kalitatea, herritarren/zerbitzuen erabiltzaileen eskubideak eta erabiltzaileetatik jasotako parte-hartzeak barneratzen ditu, zerbitzu publikoen etengabeko hobekuntza bermatzeko. (*Madrilgo Udala*)

3.3. Zerbitzu Karten historia

Historiako lehen Zerbitzu-karta Ingalaterran garatua izan zen 1991. urtean. Martxan jarritako lehen programa izan zen eta gainontzekoentzat erreferentzia bihurtu zen. John Major ministroak aurkeztu zituen Britainiar Parlamentuan 1991. urteko uztailan, eta Zerbitzu-karta hauen helburua zerbitzu publikoen kalitatea handitzea zen, beharren gaineko konpromisoak eta kontsumitzaile/erabiltzaileen espektatibak nabarmenduz.

Zortzi urte geroago, argitara eman ziren “Zerbitzu Publikoen Zazpi printzipioak”, hauek Zerbitzu Karten “Liburu Zuria”-n agertzen ziren: Kalitate konpromisoen ezarpena, gardentasuna, informazioa, aukeratzeko aukera, diskriminazio eza, irisgarritasuna, iradokizun eta erreklamazioak. Nahiz eta urte batzuk pasa diren, gaur egunean ere zerbitzu publikoek aurretik aipatutako printzipioak barneratzen dituztela ohar gaitezke. Printzipio horiek kontuan harturik, berehala ohartuko gara herritarrek eskubide askoren jabe direla.

Gobernu aldatetarekin 1997. urtean, Mr. Blair Lehen Ministroak, garai hartan Erresuma Batuan indarrean zeuden Zerbitzu Karten Ereduen gaineko inkesta erraldoi bat egin zuen. Prozesu honetan 239 erakundek hartu zuten parte, hala nola, unibertsitate, eskola, aditu, kontsumitzaileen erakunde, erakunde publiko eta gobernuz kanpoko erakundeak. Adituen eztabaida eta jasotako emaitzen bitartez “Service First” programa diseinatu zuten. Programa honek, zerbitzu publikoek bete beharreko zortzi printzipioak definitu zituen (Torrubiano et al., 2011):

1. Zerbitzuen arauak ezartzea: Arauak ezarri eta erabiltzaileak zerbitzuak erabili aurretik beraien berri izatea. Arau horiek errespetatuak direla ziurtatzea eta emaitzen berri ematea.
2. Eskuragarria eta informazio zehatza erraztea: Irisgarritasun arazorik ez eta komunikazio efizientea izatea horrela erabiltzaileek eskaintako zerbitzuari buruzko informazio egokia izateko.
3. Herritarrei galdetu eta inplikatzeko: Zerbitzu Karten erabiltzaileak barneratzea beraien iradokizun eta hobekuntzak kontuan hartuz. Honetarako baliabide teknologikoak erabiliz, horrela erabiltzaileen inplikazioa erraztuz.
4. Tratu berdintasuna: Pertsona guztiak berdintasunez tratatzea, beraien pribatutasun eta duintasuna errespetatuz eta laguntza berezia behar duten pertsonentzat arreta berezia emanez.
5. Gaizki dagoena zuzendu: Herritarrengandik jasotako kexa edota hobekuntzak kontuan hartu eta azkar eta efiziente funtzionatzen ez duena hobetu.
6. Baliabideak modu efizientean erabili.
7. Etengabeko hobekuntza erabiliaz hobetu eta berri: Zerbitzu Publikoak eta herritarrentzako laguntzak hobetuko dituzten modu berrien etengabeko bilaketa.
8. Hornitzaileekin lan egitea: Zerbitzuak efizienteak, koordinatuak eta eskuragarriak izateko.

Frantzia, Belgika, Portugal, Estatu Batuak, Italia, Dinamarka, Kanada eta Irlanda besteak beste, izan ziren beraien zerbitzu-karta propioak sortu zituztenak herritarrei informazio gehiago/hobe eskaintzeko eta zerbitzuen kalitatea ziurtatzeko. Erresuma Batuen kasuan bezala, zerbitzu-kartak ezarri zituzten lehenak erakunde publikoak izan ziren nahiz eta urteak aurrera egin ahala enpresa pribatuak ere erabiltzen hasi ziren.(AEC, 2005)

Espanian, lehen zerbitzu-kartak argitara eman zituen administrazio publikoa Bartzelonako Udala izan zen 1996. urtean. Hurrengo urteetan gainontzeko eskualdeetan ere garatzen hasi zen eta 1999.urtean Administrazio Publikoen Ministerioak, uztailaren 16ko 1259/1999 Errege Dekretu bidez zerbitzu-kartak erregulatu zituen. Erregulazio honetatik aurrera garrantzia irabazten eta zabaltzen joan zen Zerbitzu Karten erabilpena.

Euskal Herrian eta zehazki Gipuzkoan, orain dela 10 urte inguru hasi zen garrantzia hartzen. Oraindik diputazio eta zenbait udaletxetan aurki ditzakegu, urtetik urtera hauen garrantzia handitzen doa eta administrazio publikoko tramite/dokumentu garrantzitsu bihurtzera doaz. Hurrengo puntuetan karten erabilgarritasuna, edukia, oinarria eta prozesua aztertuko ditugu. Puntu hauek aztertzeko EUDEL-ek (Euskadiko Udalen Elkarte) argitaratutako *Zerbitzu gutuna egiteko gida praktikoa* dokumentua hartuko da kontuan.

3.4. Erabilgarritasuna

Enpresa eta erakundeek Zerbitzu Karten inplementazioa erabilgarria delako burutzen dute. Hainbat erabilgarritasun dituzte, bai barne funtzionamenduaren aldetik (erakundeentzako erabilgarritasuna), baita kanpo funtzionamendu aldetik ere (herritarrentzako erabilgarritasuna).

3.4.1. Erakundeentzako erabilgarritasuna

- Baliatu behar den metodologiari esker talde lana sustatzen du eta zerbitzuko kideak zerbitzu-karta egiteko inplikatzeari errazten du.
- Zerbitzuaren hartzailen premiak eta asmoak identifikatzeko eta aztertzeko balio du.
- Zerbitzuko lanen prozesuak berrikusten eta hobetzen dira.
- Eraginkortasun eta kalitate konpromisoak hartu behar direla eta zerbitzuko izapideak erraztea eta gutxitzea eta dirua eta denbora aurrezteko 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 gestio lana egin eta erabakiak hartzen dira.
- Beste zerbitzuekin alderatzeko, hobekuntzak identifikatzeko balio du.
- Lana eta aintzatespena ebaluatzea errazten du.

3.4.2. Herritarrentzako erabilgarritasuna

- Herritarrek zerbitzuetan dituzten 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 eta honek zerbitzua eskuragarriagoa izatea ekartzen du.
- Kexak eta iradokizunak egiteko sistema erabilerrazagoa da, eta hauek lotuago daude zerbitzuen ezaugarriekin.
- Zerbitzuak arinago eta modu eraginkorrean ematen dira.

3.5. Zerbitzu Karten edukia

Zerbitzu-karta desberdinek normalean eduki antzekoa izan ohi dute. Informazio orokorra, konpromisoak, Kartan jasotako zerbitzuen hartzailentzat interesgarria izan daitekeen informazioa eta gutuna onartutako eguna/iraunaldia dira Zerbitzu Karten atal nagusiak. Atal hauen barruan beste zenbait azpi-atal aurkitzen dira jarraian ikusiko ditugunak:

1. Informazio orokorra:
 - 1.1. Erakundearen eta Kartaren arduradun den unitate administratiboaren identifikazio datuak.
 - 1.2. Bulegoen helbideak eta harremanetarako telefonoak, egonez gero.
 - 1.3. Zerbitzuak eskuratzeko moduak (garraiobideak, aurrez ordua hartzeko datuak, etab.)
 - 1.4. Kartan 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 (fisikoan edo birtuala) eta maiztasuna.
- 2.4. Ezarritako konpromisoak ez betez gero herritarrei eskainiko zaizkien konpentsazioak.
- 3. Gutunean jasotako hartzaileentzat interesgarria izan daitekeen informazio gehiago.
- 4. Gutuna onartutako eguna eta iraunaldia.

3.6. Karta egiteko oinarriak

Zerbitzu-karta bat nola egiten den ikusi aurretik, erakundeek izan beharreko oinarriei buruz hitz egingo dugu. Izan ere, erakundea prest izan behar da dokumentu honen ezarpenak ekarriko duen aldaketei aurre egitera. Zerbitzu-karta eraginkorrak dokumentu huts bat baino gehiago dira: zerbitzuaren funtzionamendu aldaketa dakarte. Beraz, zerbitzu hori eskaintzen duen langile/teknikariari lana egiteko moduan eragingo dio. Hau kontuan izanik, arduradun/teknikari hauek izan beharko dira zerbitzu-kartak egiteko eta erabiltzeko konpromisoa hartu beharko dutenak.

Zerbitzu-kartak garatu ahal izateko oinarriak ezarri behar dira. Oinarriak ezartzeko estrategian, ondorengo ekintzek/jarrerek garrantzi handia dute.

- 1. Zerbitzu-kartaren arloan erantzukizun politiko eta tekniko gehien dutenak proiektua sustatzea, Karta egiteko sortzen den taldeaz haratago. Abian jartzeko erabakia hartu, epemuga desberdinak finkatu, aldizkako jarraipena eta berrikusketak egin eta azkenik onetsi egingo dute.
- 2. Kartaren arduraduna izendatzea. Ez du zertan zerbitzuko arduradun tekniko izan, baina bere zeregina eraginkortasunez gauzatzeko nahikoa aginte eta legitimitate izan beharko du. Funtsezkoa da arduradunak erakundeko organo gorenen babes izatea.
- 3. Zerbitzu-karta premiazkoa dela jakinaraztea. Erakundeari dokumentu hau egiteko arrazoiak eta hartu beharreko konpromisoak azaltzea.
- 4. Helburu, erronka eta epeak zehaztea. Karta erakundearen estrategiarekin lotzea eta estrategia honen helburu eta erronkak gauzatzeko epeak zehaztea.
- 5. Zerbitzuak eskaintzen dituzten langileen parte hartzea. Zerbitzu Karten ezarpenak eragingo dieten langileekin aurre fase bat antolatzea, beraien zalantzak entzuteko eta horrela beraien inplikazioa handitzeko. Dibulgazio eta eztabaida saioak, ahalik eta langile gehien parte hartzearekin.
- 6. Prestakuntza. Karten ezaugarri eta alderdi jakin batzuei buruzko prestakuntza jarduerak egitea ezinbestekoa da (prozeduren dokumentazioa, adierazleak, hartzaileen premiak, etab.). Erakundeko beste arlo batean zerbitzu-karta eginga izan bada, beraien esperientzien berri izatea.
- 7. Zerbitzu-karta egiteko prozesua zaldu dezaketen eragozpenak kentzea.
- 8. Ematen diren pausoen berri erakundeko kide guztiak izatea.
- 9. Bidean sor daitezkeen zailtasun eta arazoez jabetzea.

Ekintza hauetatik garrantzi handienetako bat duena eta ezinbestekoa dena langileen parte hartzea da. Uneoro jakin behar dute Zerbitzu-karta ze fasetan doan. Izan ere, Zerbitzu Karten kalitatea, langileek egindako ekarpenaren araberakoa izango da. Langile hauek dira, beraien

titulazio, esperientzia edo zeregina dela medio, eskainitako zerbitzuari buruzko informazio hoberena emango dutenak eta zer nolako konpromisoak definitu eta bermatu daitezkeen erabakiko dutenak. Horregatik komeni da zerbitzuko kideek hasieratik parte hartu eta protagonista izatea Karta idazteko lanetan eta baita metodologiako gainerako alderdietan ere.

3.7. Karta egiteko prozesua

Behin aurretik aipatutako oinarriak erakundean ezartzen direnean zerbitzu-kartak egiteko prozesua martxan jarri ahal izango da. Hauek dira Tokiko Berrikuntza Agendaren aburuz (EUDEL, d.g.), prozesua garatzeko eman beharreko pausoak:

1. Lan taldea eratzea.
2. Ematen diren zerbitzu nagusiak zehaztea.
3. Zerbitzuaren alderdi formalenei buruzko informazioa biltzea.
4. Hartzaile motak identifikatzea.
5. Hartzaileen asmoak ezagutzea.
6. Zerbitzu bakoitzaren prestazioari lotutako lan prozesu edota prozedurak zehaztea.
7. Zerbitzuak kalitatez emateko ardatz diren faktoreak identifikatzea.
8. Ematen diren zerbitzuen gaineko konpromisoak eta adierazleak zehaztea.
9. Planteatutako adierazleak neurtzeko metodologia ezartzea.
10. Jarraipen eta kontrola egiteko sistematika finkatzea.
11. Zerbitzu-karta onartzea.
12. Zerbitzu-karta argitaratzea eta banatzea.

Jarraian, pauso hauek sakonago ikusiko ditugu, zerbitzu-karta bat eraginkorra izan edo ez izan pauso hauen garapen zuzenenarekin lotua baitago.

1. Lan taldea eratzea.

Karta egiteko ematen den lehenbiziko pausoa da. Eratutako lan taldearen barruan, proiektuko arduraduna eta Kartaren arloan lana egiten duten pertsonak egongo dira. Arlo horretatik kanpora dauden baina eragina izan dezaketen taldeetako ordezkariaren bat sartzeari ere komeni da. Talde txikiak diren kasuetan, guztien inplikazioa beharrezkoa da. Zortzi pertsonako taldeak izan ohi dira hoberenak bileren eraginkortasuna bermatzeko. Dokumentuaren hartzaile izango direnak inplikatzeko, interesgarria izan daiteke beraien ordezkariaren bat lan taldean sartzeari edota bestela Karta egiteko prozesuan beraiekin aldizka biltzea.

Taldea finkatu eta gero, lan saioak antolatuko dira. Lehenengo saioetan funtzionamenduaren egitura adostu, ondorioak atera eta lan saioen aldizkakotasuna adostuko da besteak beste. Aurrerago, hartutako erabakiak eta edukiak berrikusi, abian dauden jarduerari jarraipena egin eta konpromiso eta jarduera berriak ezarriko dira.

2. Ematen diren zerbitzu nagusiak zehaztea.

Unitate administratiboak eskaintzen dituen zerbitzuak zehaztu beharra daude, herritarrek erraz identifikatzeko eta zerbitzu-karta zertan datzan ulertarazteko. Unitate administratibo

osorako edota unitate horren barruan aurki daitezkeen arlo desberdinetako zerbitzuak ager daitezke eta karta egiten ari den lan taldeak erabaki beharreko gaia da. Honen aukeraketan, unitate administratiboaren ezaugarriak, herritarrengan izan dezakeen eragin positiboa, etab. kontuan hartzen dira.

3. Zerbitzuaren alderdi formalenei buruzko informazioa biltzea.

Ondoko informazioa jaso behar da:

- Erakundearen gaineko informazio orokorra: Erakundearen kokalekua eta unitate administratiboaren identifikazioa, ordutegiak eta heltzeko modua.
- Herritarren/bezeroen eskubideak eta betebeharrak: Herritarrek zerbitzuen gain dituzten eskubide eta betebeharren laburpena.
- Zerbitzuak arautzen dituen legedia: Kartan jasotako zerbitzu ete prestazioei lotutako lege eta arauen erreferentziak jaso behar dira. Zerrenda luzea izanez gero, garrantzitsuenei ematen zaie lehentasuna eta hauek aipatzen dira.
- Herritarrek parte hartzeko moduak: Herritarrek parte hartzeko, kexa eta iradokizunak egiteko eta iritzien berri emateko moduak azaltzen dira.

4. Hartzaile motak identifikatzea.

Askotan administrazioak eskainitako zerbitzuak unibertsalak izaten dira. Zerbitzu-karta bat egiterako orduan, eskainitako zerbitzua zein hartzaileentzat den finkatu beharko da, horrela eskainitako zerbitzua eta hartutako konpromisoak beraien nahi/beharrei lotuago egongo dira.

5. Hartzaileen asmoak ezagutzea.

Hartzaileak identifikatu ondoren, beraien premia eta asmoak ezagutu behar dira. Horretarako metodo ohikoenak ondorengoak dira:

- Kexa eta iradokizunak: Kexa eta iradokizunak jasotzeko iturrietatik lortutako informazioa.
- Ohiko erabiltzaileen informazioa: Zerbitzuak ematen dituzten langile/teknikariek erabiltzaileekin zuzenean izandako harremanetatik jasotako informazioa.
- Talde fokalak: Identifikatutako profilarren 8-12 erabiltzaileekin egindako bileratik lortutako informazioa.
- Galdeketak: Zerbitzua erabilitako pertsonen egindako galderetatik jasotako informazioa. Galdeketa, zerbitzua eman eta berehala egin beharra dago eta bulegoan bertan edota telefono bidez egin daiteke.

6. Zerbitzu bakoitzaren prestazioari lotutako lan prozesu edota prozedurak zehaztea.

Dagoeneko identifikatuta dauden hartzaileen asmo eta premiekin, lehenago definitutako zerbitzuak emateko beharrezko prozesu edota prozedurak zehaztuko dira. Pauso honetan

zerbitzu-kartan sartu ditugun zerbitzuen prozesuen mapa egingo dugu. Orain arte egindako lanarekin unitateko zerbitzuen katalogoa ere egin daiteke.

7. Zerbitzuak kalitatez emateko ardatz diren faktoreak identifikatzea.

Faktore hauen inguruan zehaztuko dira zerbitzu-kartan hartuko ditugun konpromisoak. Herritarrek, zerbitzuaren kalitatean pisu gehiena ematen dieten faktoreak zein diren aztertu eta arreta gehien beharreko arloen zerrenda sortuko da. Zerrenda horietako elementuak dira konpromisoak zehazterakoan kontuan hartu beharreko faktoreak.

8. Ematen diren zerbitzuen gaineko konpromisoak eta adierazleak zehaztea.

Lehenik eta behin zerbitzuak emateko prozesuen gaur egungo egoera aztertu beharko da. Honekin eta aurreko faseetan emandako pausoekin honakoa lortuko da:

- 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 eta horien betetzea. Konpromisoak gutxieneko kalitate estandar batzuk eta oinarrizko baldintza hauek bete behar dituzte; hartzaileentzat interesgarriak diren gaiekin zerikusia izatea eta zehatzak, kuantifikatuak eta zorrotzak izatea.

Konpromisoek, zenbateraino betetzen diren neurtzeko adierazleak izango dituzte. Konpromiso horien bilakaera modu objektiboan neurtzen laguntzen diguten neurri kuantitatiboak dira adierazleak.

9. Planeatutako adierazleak neurtzeko metodologia ezartzea.

Identifikatutako adierazleek datuak eta informazioa biltzeko sistematika bat behar dute. Hauek dira adierazle bakoitzerako zehaztu beharreko puntuak:

- Biltzen den informazioaren arduraduna.
- Informazioa jasotzeko formatu, inprimaki edota aplikazio informatikoa.
- Adierazlea kalkulatzeko formula.
- Neurtzeko maiztasuna.

Beharrezkoa da konpromiso adierazleen emaitzen gaineko publizitatea, horretarako zerbitzu-kartan noiz eta nola argitaratuko diren zehaztu beharko da.

10. Jarraipena eta kontrola egiteko sistematika finkatzea.

Aipatu bezala, zerbitzu-karta ez da euskarri batean edo bestean argitaratzen den dokumentu “geldo” bat. “Geldo” hitza erabiltzen dut, izan ere dokumentua argitaratu eta gero lana baita benetan garrantzitsua eta ez baitago argitaratu eta gero “geldirik” egoterik. Kudeaketa lanerako sistematikaren oinarria da eta argitaratu ondorengo ekintza hauek barne hartzen ditu:

- Aldian-aldian ezarritako konpromisoak betetzen direnaren jarraipena egitea.
- Zerbitzua ematerakoan sortutako intzidentziak, kexak eta erreklamazioak aztertzea.
- Konpromisoak ez lortzearen eta intzidentziak gertatzearen zergatia aztertzea.
- Konpromisoak betetzen ez direnean neurri zuzentzaileak hartzea.
- Prozesuan edo prozeduran parte hartzen dutenek hobetzeko aukerak identifikatzea.
- Aldian-aldian hartzaileen premiak eta asmoak berrikustea, konpromisoak aldatzeko beharra dagoen ikusteko.

Urtero aztertu behar da zerbitzu-kartaren indarraldia, eta eguneratu egin behar da, behar izanez gero aldaketak eginda. Indarraldia amaitutakoan, Karta sakon berrikusi beharko da.

11. Zerbitzu-karta onartzea.

Talde teknikoak Karta idaztea amaitzen duenean, komeni da azken testua ikuskatze juridikoan, ekonomian, berdintasunean, hizkuntza normalizazioan eta antzekoetan erantzukizuna duten teknikariek berrikustea, dokumentuak legezko baldintza guztiak betetzen dituela ziurtatzeko.

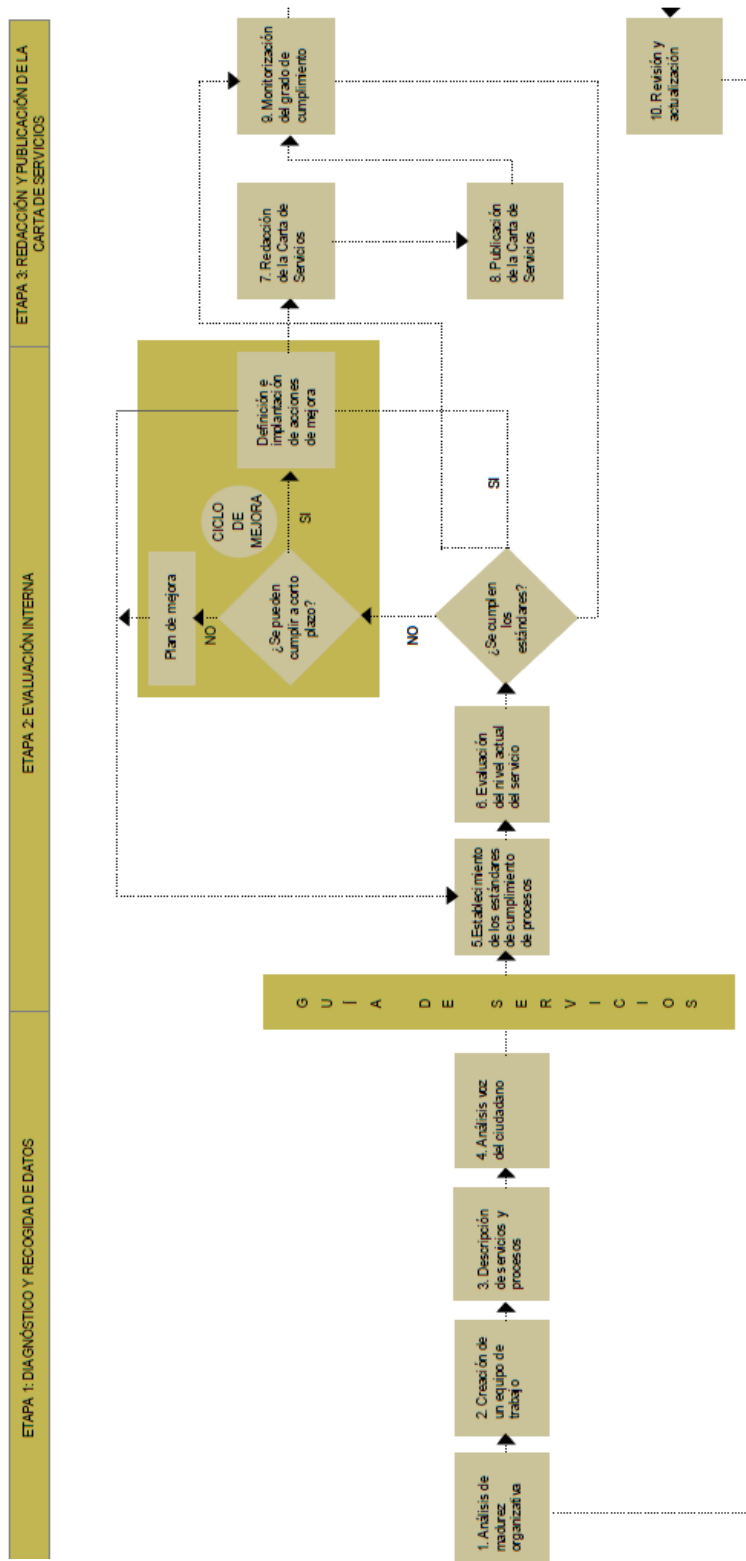
Zerbitzu-karta legezkoa eta instituzionala izan dadin, unitate administratiboaren ardura duen zinegotziari, alkatetzari edo Gobernu Batzarrari bidali beharko zaio, batek onar dezan.

12. Zerbitzu-karta argitaratzea eta banatzea.

Herritarrei Zerbitzu Gutunaren berri eman behar zaie, dokumentuan aipatzen diren gaiei buruz jakinaren gainean egon daitezten. Izan ere, zerbitzu-kartak zentzua galduko du, baldin eta behar bezala komunikatzen ez bada. Gutunaren berri emateko Udalak herritarrekin komunikatzeko baliatzen dituen bitarteko berberak erabili behar dira. Paperean argitaratu eta herritarren eskura jarriko da, Udalaren web orrira ere igo behar da erraz aurkitu eta eskuratzeko moduan. Bi dokumentu egin ahal izango dira, bata zorrotza eta bestea laburra, jende askori emateko.

Karta egiteko prozesuko pausoak banan-banan azaldu ondoren, prozesu osoa azaltzen duen grafiko bat ikusiko dugu jarraian. Prozesua osotasunean ulertzeko eta pauso desberdinen ordena garbi ikusteko oso egokia da ondorengo grafikoa.

Grafikoa 3: Zerbitzu Kartak egiteko prozesua



Iturria: Torrubiano et al., (2011). 34. orria.

Zerbitzu Karten inplementazioak sektore eta administrazio publikoen kalitatean duen eragina eta garrantzia ikusi ondoren udaletxeetan jarriko dugu begia. Administrazio publiko honek izandako bilakaera eta beharrei erantzuteko funtsezko bihurtu dira eta gaur egungo egoera aztertuko dugu.

4. UDALETXETAKO EGOERA

4.1. Udalen prozesua

Gure azterketa enpirikoa udaletan zentratuko da, zehazki Zestoako Udalean. Udaletxea, herritarrengandik gertuen dagoen administrazio publikoa da. Sektore publiko berria puntuaren barruan (3.1 puntua) azaldu dugu administrazio publikoak izandako aldaketak. Aldaketa hauek, udaletxeei ere zuzenean eragin diete baina hauen eraldaketa eta erantzun ahalmena beste administrazio publikoko zenbait erakunde baino txikiagoa da. Ondorengoak dira eraldaketa ahalmen txikia izatearen eta beraz etorkizun zalantzagarria izatea eragiten dutenen arrazoiak (Agustin Erkizia, 2012):

- Udalek, beste entitate publikoek baino baliabide gutxiago dituzte.
- Aurrekontu-estruktura ahula eta ahalmen-finantzario eskasa.
- Gastu, defizit eta zor publikoari lotutako araudi gero eta zorrotzagoak.
- Udalen zorpetze maila handia da eta bidezko finantzaketa jasangarri baten beharra dago.

Udaletxeen baliabide mugatuak direla eta 2007-2008 urtean hasitako krisiak gogor eragin zien, 2010. urtean bereziki. Zerga-arloko krisia ez ezik krisi instituzional sakona ere izan zen. Izan ere, finantzazioa eta aurrekontuak egokitzeko tokiko erreformak eragin handia izan zuen heuren barne egituretan ere. Euskadin beste autonomia erkidegotan baino eragin txikiagoa izan zuen tokiko erreforma honek autonomia eta foru mailako botere publikoek esku hartu zutelako.

Azken urteotako egoerak hobera egin ostean herritarrek udaletan eta ordezkari publikoetan izandako konfiantza berreskuratzea izango da gaur egungo euskal udalen erronka handiena. (EUDEL, 2015) Erronka hau lortzeko udal-Gobernantza onerako sistemak eratu beharko dira ondorengo bost ardatzekin:

1. Osotasun Integralerako ereduak egitea (jokabide-kodeak eta jarraipenerako sistemak).
2. Gobernu Irekia garatzea:
 - Gardentasunerako politika integrala ezartzea.
 - Lankidetzapeko gardentasuna sustatzea (partaidetza).
3. Eraginkortasunean oinarritutako zerbitzu publikoen kudeaketarako ereduak egituratzea.
4. Antolakuntza eta giza baliabideak sendotzea.
5. Jasangarritasun finantzarioa bermatzea.

Udalen mugak eta erronketarako ardatzak ezagutu ondoren, herritarren konfiantza berreskuratzeke hauen nahi eta beharrak ahalik eta ondoen asetu beharko dira, kalitate handiagoa eskaini behar zaie herritarrei. Teknologi berriak kalitatea hobetzeko tresna puntuan ikusi dugun bezala (Gradu Amaierako Laneko 2.3 puntua), teknologia berrien garapenak eskainitako zerbitzu/produktuen kalitatea hobetzea ekartzen du, Tallinn-en kasuan bezala.

Berrikuntza funtsezkoa da tokiko gobernuen etorkizunari begira eta kudeaketarako tresna eraginkor bezain berritzaileak ezartzea beharrezkoa. Gai honekin lotuta sortzen da Tokiko Berrikuntza Agenda, berrikuntza teknologikoak erabiliz, gaur egungo gizartearen eskakizunetara hurbildu nahi dira udal erakunde desberdinak.

4.2 Tokiko Berrikuntza Agenda

Eusko Jaurlaritza eta EUDEL-en akordioa, 2012-an oinarriturik, Euskadi eraldaketa lehiakorreko prozesua garatzen ari da. Prozesu hau enpresa-eremuaz gaindikoa izanik, gizarte osoa bildu nahi da prozesuan. Eraldaketa horri aurre egiteko funtsezko ardatz bilakatu dira berrikuntza eta aldaketa teknologikoa. Horretarako, berrikuntza teknologikoa eta enpresa-ereldaketa sustatzeaz gain, ezinbestekoa da lurraldearen berrikuntza-gaitasunak bultzatzea eta prozesura gehitzea.

EUDEL, Euskal Autonomia Erkidegoan ezarpen handiena duen udalen elkarte da, tokiko interesak ordeztu gainerako erakundeen aurrean eta arlo horretan akordioak formalizatzeko behar den gaitasuna du. EUDEL-ek beste sail batzuekin elkarlanean, hasieran azaldutako berrikuntzaren eta informazio-gizartearen garapenarekin lotuta, Euskal Herriko Autonomia Erkidegoko udalerritan Tokiko Berrikuntza Agenda hedatzen du 2012ko ekainaren 1ean. Ekimen hau, Euskal Autonomia Erkidegoaren berrikuntza-gaitasunak garatzeko tresna bilakatzen da, elkarren artean lotura duten ardatz hauen bitartez:

- Zerbitzuak emateko eta kudeatzeko modu berriak gizarteari balioa emateko.
- Udalerriaren abantaila lehiakorrek eratzea ahalbidetuko duten proiektuen (inpaktu eraldatzailea izango duten proiektuen) ezarpena, berrikuntza-gaitasunen garapena areagotuta.
- Gardentasunarekin eta erakunde-irekierarekin erlazionatutako praktiken sustapena erakundeen eta herritarren arteko hurbiltasuna hobetzeko, gizarte-egagutza erabakia hartzeko gaien inguruan identifikatzeko, bideratzeko eta balioa emateko, azken batean, demokraziaren oinarrietan sakontzeko helburuarekin.

Ardatz hauek dituen Tokiko Berrikuntza Agendako prozesuetako bat udaletako Zerbitzu Karten inplementazioa da. Hauen inplementazio edo ezarpena zuzenean loturik dago hedapenean ezartzen diren ardatzekin:

- Zerbitzuak herritarren nahiak eta beharrak ezaguturik emango dira, eta kudeaketa prozesuak zerbitzua eman ostea jarraituko du, kontrol bat eginez.
- Zerbitzu-kartak dituzten udalerriak lehiakorragoak izango dira zerbitzuen kalitate ikuspegitik ez dituztenak baino.
- Erakundea gardenagoa izango da, izan ere beraren lana neurtua izango da eta herritarrei hauen emaitzak erakutsiko zaizkie.

Jarraian, lege-esparruan Euskadiko Toki Erakundeen egoera ikusiko dugu zerbitzu kartei dagokienez.

4.3. Euskadiko Toki Erakundeei buruzko legea

Eusko Legebiltzarrak 2016ko apirilaren 7an, Euskadiko Toki Erakundeei buruzko 2/2016 Legea onartu zuen. Eusko Legebiltzarrak 1980an legegintza-lana hasi zuenetik, Euskadiko lehen toki-erakundeei buruzko legea izan da.

Udalerriak eta zehazki udalak, 4.1 puntuan adierazi bezala, herritarrengandik hurbilen dauden erakundeak dira eta honenbestez herritarren beharrezanez ondoen jabetzen direnak. Herritarrek arazoak dituztenean jotzen duten lehenengo atea da. Herritarren beharrezanei behar bezala erantzuteak eta herritarren bizi-kalitate arazoizkoa bermatzeak ematen diote legitimazioa udalari erakunde gisa. Hori dela eta Euskadiko Toki Erakundeei buruzko legearen helburuetako bat udalen eta herritarren arteko elkarrizketa hobetzea, kontuak emateko sistema garden bat ezartzea eta euskal herritarren bizi-kalitatearen garapen jasangarria bultzatzea da.

Legean, erabat aurreikusten da EAEko udalek zerbitzu-kartak onestea, hala badagokio, Espainian, Europan eta munduko beste leku batzuetan zenbait hirik egin duten bezala. Zerbitzu-kartak arautzen ditu; udalek bitarteko horiek onesteko aukera jasotzen du, eta karten edukiaren lerro nagusiak zein diren zehazten du. Baita ere, adierazten da udalek zerbitzu publikoen kalitatea bultzatzeko obligazioa dutela, egiaztatze- edo ebaluazio- sistemen bitartez. Ikus dezagun EAEko udaletan zerbitzu-kartak arautzen dituen artikulua (2/2016 Legea, apirilaren 7koa, Euskadiko Toki Erakundeei buruzkoa):

45. artikulua.– Zerbitzu-kartak.

1.– *Udalerriek zerbitzu-kartak edo dokumentu baliokideak onartu ahal izango dituzte. Bertan jasoko dira udal-zerbitzu jakin batzuen ezaugarri nagusiak; erabiltzaileen eskubideak eta bete-beharrak adieraziko dira, bai eta zerbitzu horiek ematean hartutako kalitate-konpromisoak ere. 20.000 biztanletik gorako udalerrietan, nahitaezkoa izango da zerbitzu-karta edo dokumentu baliokideak onartzea.*

2.– *Zerbitzu-kartek edo dokumentu baliokideek adierazle objektiboak ezarriko dituzte, hala dagokionean sexuaren, adinaren edo bestelakoen arabera bereizita, udal-zerbitzuen errendimendua eta zerbitzu horien prestazioari buruzko auzotarren gogobetetzea ebaluatu ahal izateko.*

3.– *Zerbitzu-kartei edo dokumentu baliokideei buruzko publizitatea udalaren egoitza elektronikoan edo web orrian emango da eta hala badagokio, udal-gardentasunaren atarian.*

46. artikulua.– Tokiko zerbitzu publikoen kalitatea.

Udalerriek zerbitzu publikoen kalitatea bultzatuko dute, egiaztatze- edo ebaluazio- sistemen bitartez. Sistema horiek, aurreko artikuluan araututako zerbitzu-kartetan bilduko dira.

Hogei mila biztanle baino gehiagoko udalerriek lege hau indarrean sartu osteko lau urteko epea izango dute udalaren ekintza publikoan bereizten diren arlo ezberdinei buruzko zerbitzu-kartak edo antzeko dokumentuak onartzeko. Dokumentu hauek, helburu neurgarriak eta emandako zerbitzu publikoen kalitatea neurtzeko ebaluazio- edo gogobetetze-sistemak bi urtean behin egin beharko dira gutxienez.

Legea ere zerbitzu karten garrantziaz mintzo da eta zenbait udalen kasuan ezinbesteko lege-baldintza da. Pentsa genezake, nahiz eta gaur egun udalerrri haundienetan nahitaezkoa izan, denborak aurrera egin ahala gainontzeko udaletan ere horrela izango dela. Azken urte hauetan, zenbait Gipuzkoako udal zerbitzu-kartak martxan jartzen hasi dira, hein handi batean puntu honetan aipatu dugun legea dela eta. Hurrengo puntuan Gipuzkoako udalen egoera aztertuko dugu.

4.3 Gipuzkoako egoera

Gipuzkoako udalen egoera aztertzeko udal bakoitzaren webgunean ageri den informazioa hartu da kontuan. Karta egiteko prozesuan (3.7 puntua) ikusi dugun bezala, zerbitzu-kartak paperean argiratzeaz gain udaleko web orrira ere igo beharko dira, hori dela eta informazio-iturri hau erabiltzea pentsatu da argitaratutako zerbitzu-karta oro bertan eskegita egongo delakoan. Gaur egun gainera, eta GAL-eko hainbat puntutan aipatua eta azaldua izan den bezala, teknologia berrien garapenak udalen web orrien garrantzia nabarmen hazi dute herritarren informazio iturri garrantzitsua bihurtuz. Hau gutxi balitz, Euskadiko Toki Erakundeei buruzko legearen 45. artikuluko 2. puntuan adierazten da dokumentu hauek udalaren egoitza elektronikoan edo web orrian emango direla aditzera.

Udal bakoitzaren web orriak begiratu ostean, ikusi dugu Gipuzkoako 6 udalek dituztela barneratuak zerbitzu-kartak, guztira 88 udalek osaturik Gipuzkoa. Beraz, %6,81 udaletan soilik daude indarrean. Honek erakusten du, nahiz eta gero eta garrantzitsuagoak bihurtzen ari diren, oraindik ez direla ezagunak edota udalen funtzionamenduan sartzeko zailtasunak dituztela. Ondorengo herrietako udalak dira zerbitzu-kartak indarrean dituztenak: Arrasate, Donostia, Eibar, Irun, Tolosa eta Urnieta. Aurrerago ikusiko ditugu indarrean daudenen ezaugarriak baina lehenago Gipuzkoako udalen egoera orokorra aztertuko dugu.

Esan bezala, oso gutxi dira zerbitzu-kartak indarrean dituzten udalak. Hala eta guztiz ere, zenbait udalek, sail desberdinek eskaintzen dituzten zerbitzu eta funtzioak ondo definituta dituzte. Hau zerbitzu kartekin zuzenean lotuta dago, izan ere zerbitzu karten edukiaren atal garrantzitsuenetako bat da. Hau kontuan izanik, Gipuzkoako udalen egoera adierazteko, 3 talde nagusi bereizi ditugu: zerbitzu-kartak indarrean dituztenak, zerbitzuak ondo definituta dituztenak eta zerbitzuari buruzko nahikoa informazio agertzen ez dutenak:

- Zerbitzu-kartak indarrean: Udal hauetan gutxienez sail batean zerbitzu-kartak bezala definitutako dokumentua ageri da. (6 udal)

Irudia 1: Arrasateko Udaleko zerbitzu kartak

Zerbitzua	Liburuxka PDF	Xedea eta zerbitzuak	Konpromisoak	Eskubideak eta betebeharrak	Jarraipena eta kalitatea
BAZ Biztanleentzako Arreta Zerbitzua		BAZ-en xedea eta eskaintzen dituen zerbitzuak	Konpromisoak	Eskubideak, betebeharrak eta gomendioak. Araudia.	Jarraipena eta ebaluazio adierazleak 2018
San Kristobalگو hilerria		San Kristobalگو hilerriko xedea eta eskaintzen dituen zerbitzuak	Konpromisoak	Eskubideak, betebeharrak eta gomendioak. Araudia.	

Iturria: Arrasateko Udaleko webgunea.

- Zerbitzuak ondo definituta: Udal hauetako sail desberdinek eskaintzen dituzten zerbitzuak definituta eta azalduta daude. (27 udal)

Irudia 2: Bergarako Udaleko idazkaritza zerbitzuak

Idazkaritza

Herritarrei lehenbiziko harrera egin eta oinarrizko informazioa ematen die. Halaber biztanleen erroldaren kudeaketaren, dokumentuen erregistroaren, eta zerbitzuen gaineko informazioa ere ematen die.

Zerbitzuak:

- Dokumentuen sarrera eta irteera erregistroa.
- Udal biztanleen errolda: ziurtagiriak, altak, bajak, datu-eskaerak, berrikuspenak, e.a.
- Hautesleen zerrenda: jendaurreko erakusketa.
- Iragarki, ediktu eta jakinarazpenen eginbideak.
- Dokumentuen konpultsak.
- Udal Zerbitzuak:
 - Taxiak.
 - Merkatua eta merkatu txikia.
 - Ibi edo pasabide iraunkorrak.

Helbidea:

San Martin Agirre plaza 1, behe-solairua
Tel.: 943 779 100 + luz.: 1120010 + luz.: 1120

Fax: 943 779 163

idezkaritza@bergara.eus

Ordutegia:

Astelehenetik ostiralera: 08:30-13:30
Ostegunetan arratsaldez ere bai:
16:00-19:00

Iturria: Bergarako Udaleko webgunea.

- Zerbitzuei buruzko informazio urria: Sail desberdinek eskaintako zerbitzuak aipatu edo eta harremanetarako informazioa soilik ageri da. (55 udal)

Irudia 3: Zestoako udaleko idazkaritza

> **Helbidea:** Foru Plaza 1 - 20740 ZESTOA

> **Telefonoa:** 943 147 010

> **Faxa:** 943 148 074

> **Posta elektronikoa:** idezkaritza@zestoa.eus

> Ordutegia:

Astelehenetik ostiralera: 07:00etatik 14:00etara

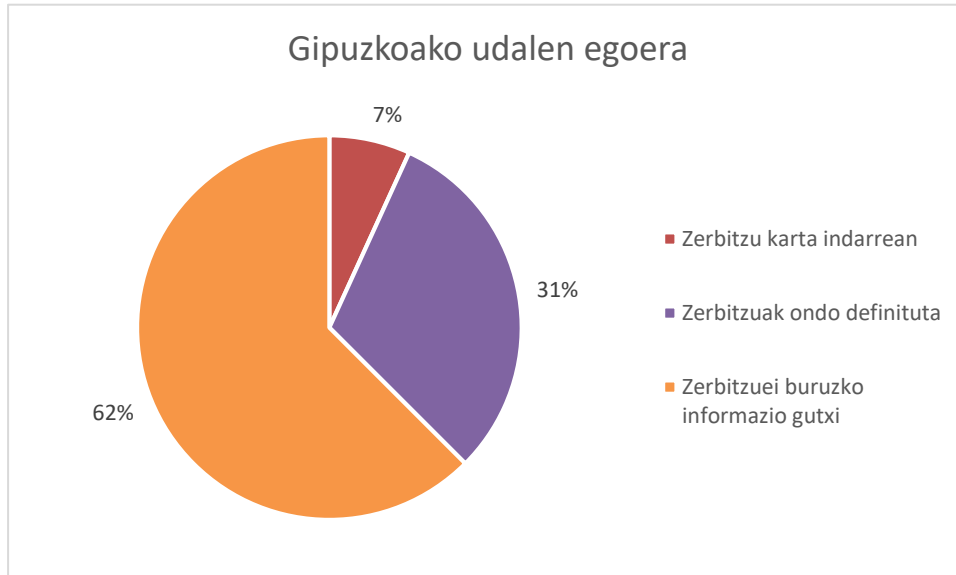
> Herritarrentzako harrera zerbitzua:

Deitu telefonoz edo mezu bat idatzi hitzordua eskatzeko

Iturria: Zestoako udaleko webgunea.

Gipuzkoako udalak hiru multzo hauetan banandu ostean ondorengo sektore diagraman ikusiko dugu gaur egungo egoeraren laburpena. Datuak, argi bezain esanguratsuak dira, errepara diezaiogun grafikoari.

Grafikoa 4: Gipuzkoako udalen egoera



Iturria: Norberak eginda.

Argi eta garbi ikus dezakegu Gipuzkoako udal gehienetan ez dela eskaintzen diren zerbitzuei buruzko nahikoa informazio ematen (%62). Nahikoa informazioa eman edo zerbitzua ondo definituta dagoen %38-tik, gutxi batzuk zerbitzu-kartak indarrean dituzte (%7) eta besteak (%31) zerbitzuak ongi definituzera mugatzen dira. Hau honela, zerbitzu karten inplementazioa Gipuzkoako udal gehienen egungo jardunbideetatik urrun geratzen dela ondoriozta genezake, udal hauen lehenengo lana eskaintako zerbitzuak definitzea bailitzateke.

Zerbitzu-kartak indarrean dituzten udalak ere aztertzea interesgarritzat joko dugu, dokumentu hauen egitura eta kontrola ez baita berdina udal guztietan. Tokiko Erakundeei buruzko legeak 45. artikuluan zerbitzu kartek jaso beharreko puntuak errespetatzen dituzten ere ikusiko dugu. Arrasate, Eibar, Irun, Tolosa, Urnieta eta Donostia dira beraien udaletan zerbitzu-kartak indarrean dituzten herriak:

- Arrasate: Udalak eskaintzen dituen lau zerbitzuen zerbitzu-kartak daude indarrean (Biztanleentzako Arreta Zerbitzua, Hilerrria, Ingurumen Eskola eta Gizarte Zerbitzuak). Lau dokumentu hauetatik hiru, 2018ko irailean argitaratuak dira eta emaitzak urtero argitaratzekoak direnez, oraingoz ez ditugu jarraipen eta ebaluazio adierazlerik. BAZ-eko zerbitzu-kartari dagokionez ordea, 2018an kalitate konpromisoen inguruan izandako emaitzak ikus ditzakegu, beraz argitaratu osteko kontrola dagoela ikus genezake. Zerbitzu-karta guztiek legeak ezarritako edukia errespetatzen dute, besteak beste, zerbitzuak azalduz, kalitate konpromisoak hartuz eta herritarren eskubide/betebeharren berri emanez.

- Eibar: 2019ko maiatzean argitaratuak izan dira Eibarko Udalaren lehen lau zerbitzu-kartak (Armagintza museoa, Euskaltegia, Liburutegia eta Euskara Zerbitzua). Bestalde, beste sail, zerbitzu eta unitateko zerbitzu-kartak ere egiten ari direla adierazi dute (Eibarko Udala, 2019ko maiatza). Duela gutxi argitaratuak izan direnez ez ditugu jarraipen eta ebaluazio adierazlerik baina zerbitzu kartetan adierazi da konpromisoen betetze-mailaren jarraipena egin eta udalaren web-orrian adieraziak izango direla. Zerbitzu-karta guztiek legeak ezarritako edukia errespetatzen dute, besteak beste, zerbitzuak azalduz, kalitate konpromisoak hartuz eta herritarren eskubide/betebeharren berri emanez.
- Irun: 2014. urtetik kontserbatorioaren eta Herritarra Atenditzeko Zerbitzuaren zerbitzu-kartak daude Irungo udalean indarrean. Orduz geroztik, urtero argitaratuak izan dira konpromiso-emaitzen betetzeak. Zerbitzu-karta guztiek legeak ezarritako edukia errespetatzen dute, besteak beste, zerbitzuak azalduz, kalitate konpromisoak hartuz eta herritarren eskubide/betebeharren berri emanez.
- Tolosa: 2016ko martxoan argitaratu zituen Tolosako udalak *Tolosako Udalaren zerbitzu-karta*. Dokumentuak 17 sail, zerbitzu edota unitate barneratzen ditu. Emaitzen kontrolari dagokionez, ez dira hartutako konpromisoen jarraipen eta ebaluaziorik argitaratu gaur egun arte. Gainera, hartutako konpromisoen neurketa nola gauzatuko den eta herritarren eskubide/betebeharrak zein diren ez dira adierazten. Edukiaren aldetik, unitate bakoitzak eskaintzen dituzten zerbitzuek eta kalitate konpromisoek dute garrantzi gehien.
- Urnieta: 2014ko maiatzetik zazpi zerbitzu-karta daude Urnietako Udalean indarrean (Herritarren Arreta Zerbitzua, Gizarte Zerbitzuak, Liburutegia, Musika Eskola, Haurrak/Nerabeak/Gazteak, Hondakinen bilketa eta Parke/Zelai/Eremu Berdeak). Tolosako Udalean bezala, ez dira hartutako konpromiso-emaitzen betetzeak argitaratu. Hartutako konpromiso guztietatik gutxi batzuk bakarrik adierazten dira nola neurtuak izango diren. Gainontzean, legeak ezarritako edukia errespetatzen dute, besteak beste, zerbitzuak azalduz, kalitate konpromisoak hartuz eta herritarren eskubide/betebeharren berri emanez.
- Donostia: Gaur egun hiru zerbitzu-karta bereiz ditzakegu Donostiako Udalean, gizarte zerbitzuen zentroetako-, Donostia kiroleko- eta udaltzaingoaren-zerbitzu karta. Aipatu *Donostia kirola* Donostiako Udalaren Organismo Autonomoa dela, dena den udal barneko azterketan sartzea erabaki da. Udaltzaingoaren zerbitzu-kartari dagokionez, zerbitzu-katalogo bat dela esango genuke, betetzen dituen zerbitzuak deskribatzera mugatzen baita. Kiroleko zerbitzu-karta berriz, 2016ko uztailan argitaratua izan zen eta 2018ko abendura arte egon da indarrean. Beraz, gaur egun ez dago unitate honetako zerbitzu-kartarik indarrean. 2018ko emaitzak ezik, gainontzeko urteetako emaitzak argitaratuak izan dira eta kartak legeak ezarritako edukia errespetatzen du. Azkena argitaratua izan dena gizarte zerbitzuen zentroetako zerbitzu-kartak izan dira, 2019ko maiatzean hain zuzen ere. Argitaratu berriak direnez ez dugu hartutako konpromiso datuei buruzko jarraipenik baina edukia txukun errespetatzen dute.

Udal desberdin hauen konparaketa egin dezagun, taula bat garatu dugu bakoitzak dituen karta desberdinen ezaugarriak hobeto bereizi ditzagun. Honetarako goian ikusi ditugun udal bakoitzaren datuak laburbildu eta honako taula egin ahal izan dugu:

Taula 2:: Gipuzkoako udalen zerbitzu-kartak

UDALA	KARTAK DITUZTEN SAIL KOPURUA	SORTUTAKO DATA	EDUKIA	KONTROLA ETA JARRAIPENA
Arrasate	4	2018ko iraila	Eskainitako zerbitzuak, kalitate konpromisoak eta herritarren eskubide/betebeharrak agertzen dira	Ebaluazio- eta gogobetetze-sistemak ezartzen dira. Karta bateko emaitzak agertzen dira, beste emaitzen esperoan
Eibar	4	2019ko maiatza	Eskainitako zerbitzuak, kalitate konpromisoak eta herritarren eskubide/betebeharrak agertzen dira	Ebaluazio- eta gogobetetze-sistemak ezartzen dira. Kartak berriak direnez emaitzen esperoan
Irun	2	2014	Eskainitako zerbitzuak, kalitate konpromisoak eta herritarren eskubide/betebeharrak agertzen dira	Ebaluazio- eta gogobetetze-sistemak ezartzen dira. Urtero emaitzen berri ematen da
Tolosa	17	2016	Eskainitako zerbitzu eta kalitate konpromisoak agertzen dira.	Ez da ebaluazio- eta gogobetetze-sistematik ezartzen. Ez dira emaitzak neurtzen. Kartak ez du jarraipenik
Urnieta	7	2014	Eskainitako zerbitzuak, kalitate konpromisoak eta herritarren eskubide/betebeharrak agertzen dira	Ebaluazio- eta gogobetetze-sistemak ezartzen da baina ez da emaitzik neurtzen. Kartak ez du jarraipenik
Donostia	3	2016ko uztaila eta 2019ko maiatza	Sail batean eskainitako zerbitzuak soilik, beste bietan zerbitzuak, kalitate konpromisoak eta herritarren eskubide/betebeharrak	Bi saileko emaitzak neurtzeko ebaluazio- eta gogobetetze-sistemak ezartzen dira. Karta bateko emaitzak argitaratuak eta besteko emaitzen esperoan

Iturria: Norberak eginda.

Udal desberdinen egoera aztertu eta alderatu ondoren, ikus dezakegu zerbitzu karten inplementazioa orain dela urte gutxi hasi zen prozesua izan dela eta gaur egunean gero eta udal gehiagok beharrezko dokumentu egin dutela. Honen arrazoia hein handi batean Tokiko

Erakundeei buruzko legearen 46. artikulua da. Izan ere zera dio: *“Hogei mila biztanle baino gehiagoko udalerriek lege hau indarrean sartu osteko lau urteko epea izango dute udalaren ekintza publikoan bereizten diren arlo ezberdinei buruzko zerbitzu-kartak edo antzeko dokumentuak onartzeko”*. Gaur egun 20.000 biztanle baino gehiago dituzten udalerriak eta beraz zerbitzu-kartak 2020ko apirilerako onartuta izan behar dituztenak ondorengoak dira: Donosti, Irun, Errenteria, Eibar, Zarautz, Arrasate eta Hernani. Zazpi udaletatik lauek soilik dituzte onartuak zerbitzu-kartak beraien erakundetan, hau da hurrengo urterako onartuak izan behar dituztenen %57-ak.

Kontrola eta jarraipenari dagokionez ikusi dugu Tolosako eta Urnietako udaletan ez dela karten jarraipen eta kontrolik egiten. Honen arrazoia jakin nahi izan dugu eta bi udaletako zerbitzu karten arduradunei galdetu diegu. Hauek dira kartek kontrolik ez izatearen arrazoiak:

- Baliabide falta: Langile eta denbora falta dago. Gaur egun etengabe ari da burokratizatzen administrazio publikoa, honek langileei lan eta denbora gehiago eskaintzen dizkie tramiteak egiterako orduan. Tolosako arduradunaren hitzak: *“gauza asko batera eta era berean ezer ez egiten ari garenaren sentsazioa dugu”*. Dituzten baliabideekin ezinezkoa iruditzen zaio gaur egunean zerbitzu karten kontrola burutzea.
- Lehenetasun falta: Ez zaie benetan duten garrantzia ematen eta ondorioz ez dira lehenetasunezko dokumentu bihurtu. Urnietako arduraduna: *“bere garaian berrikuntza prozesu batean murgilduta geunden eta karta egitea erabaki zen, errebisatzeko konpromisoa hartu genuen baina orain arte ez da ukitu ere egin”*
- Inplikazio falta: Kartan parte hartzen duten sail desberdinetako teknikari eta arduradunen inplikazio falta. Tolosaren kasuan, informatikako saileko teknikaria da karten arduraduna eta beste sailak ez daude inplikaturik. Harrerako langileek esaterako, ez zuten zerbitzu karten berri.

Azkenik esan, udal sail guztiak barneratuta dituzten zerbitzu-kartarik ez dagoela gaur egun. Udal desberdinen sail gutxi batzuen kartak soilik nabarmendu ditzakegu. Udaletako sail guztiak barneratzeko arduradun eta teknikari guztien inplikazioa beharrezkoa da. Hala eta guztiz, aipatzekoa da sail asko barneratzen dituen kartak dituen administrazio publiko hau, Gipuzkoako Foru Aldundia. Nahiz eta udalen mailan ez egon, garrantzitsua jo dugu bere egoera aipatzea izan ere, 5 sailetako 12 zerbitzu-karta ditu martxan. Karta hauek urtero berrikusi eta emaitzen berri ematen da. Esan genezake, Gipuzkoako administrazio publikoen mailan, zerbitzu karten egoera onena duen erakundea dela.

5. ZESTOAKO UDALA

Zestoako Udalean ia lau hilabetez praktikak egin ostean, barrutik ezagutzeko aukera izan dut. Harrera bulegoan egon naiz lanean eta beste sail eta bulegoekin harreman zuzena genuenez, beste sailletako funtzio nagusien berri izatea ere suertatu zait. Orokorrean esan nezake, udalaren funtzionamenduaren berri dudala eta berau aztertzeo nahikoa informazio eduki edo lortu nezakeela. Lan honen azterketa enpirikoa beraz, Zestoako Udalean zentratuko da.

Praktikak egiten egon naizen denbora honetan, udaletxea jasaten ari den aldaketen berri izan dut. Besteak beste, aldaketa garrantzitsuenen artean, papera deuseztatu eta tramiteak informatizatzeko prozesua nabarmenduko nuke. Horrelako aldaketa prozesuek agerian jartzen dute udaletxeak bizi duen egoera. Esaterako, langileen jakintza informatikoaren berri izateko edo eta aldaketarako dagoen gaitasuna baloratzeko balio dute. Aldaketa guzti hauek, kalitatearen hobekuntza bat burutzeko egiten diren pauso desberdinak dira.

Hasi nintzen lehen egunetik gehien harritu nauena zera da: udaletxeak herritarrei eskaintzen dizkien zerbitzu eta tramite kopurua. Udaletxean sartu aurretik sail nagusiak besterik ez nituen ezagutzen eta hauen egiteko nagusiak soilik. Behin barrutik ikusi dudanean, herritarrentzako duen garrantziaz jabetu eta udalak herritarrei zenbat lagun dakieken jakin dut.

Nire esperientzia eta bizipenak kontuan hartuta beraz, udalak eskaintzen dituen zerbitzuen kalitatea hartu dut oinarri. Herritarrei begira duen garrantziaz jabetuta, herritarrak garrantzi horren berri duten hala ez ikusiko dugu. Zerbitzuen kalitatearen azterketa bat egingo dugu eta emaitzetatik abiatuta zerbitzu-karta batek zer nolako eragina izango lukeen ikusiko da. Azterketa hau gauzatzeko SERVQUAL eredu (2.4.2. puntua) oinarritzat hartuko da.

5.1. Zerbitzuen kalitatea

SERVQUAL eredu oinarriturik, zerbitzuen kalitatea herritarrak itxarondako- eta hautemandako zerbitzuaren arteko aldea dela ikusi dugu. Hain zuzen ere, herritarrek itxarondako zerbitzuan berebiziko eragina duen komunikazio-tresnen bidez egiten den zerbitzuaren publizitatean jarriko dugu begia Zestoako Udalean.

5.1.2. Komunikazio-tresnak

Gipuzkoako udalen azterketa egin dugunean (4.3. puntua), zerbitzuei buruzko nahikoa informazio ematen ez duten udalen multzoan sartu dugu Zestoako Udala. Izan ere, sail edota bulego desberdinek eskaintzen dituzten zerbitzu desberdinei buruzko nahikoa informazio ez dago herritarren eskuetara. Teknikariek hitz egin ostean, web orriari dagokionez, zenbait sailletako funtzio nagusiak soilik deskribatzen direla konturatu gara, funtzio asko edo gehienak falta dira eta informazioa eguneratzeko beharra nabarmetzen dute teknikariek. Informazioa eguneratzeko ordea lehenik eta behin egun eskaintzen diren zerbitzuak definituta egon beharko dira, eta ez daude. Herritarrei eskaintzen zaien informazioari begira, gabezi bat dagoela esango genuke non herritarrek itxaroten duten zerbitzuan nabarmen eragiten duen.

Historian zehar udal zerbitzuak definituak izan diren bi dokumentu ikusiko ditugu jarraian:

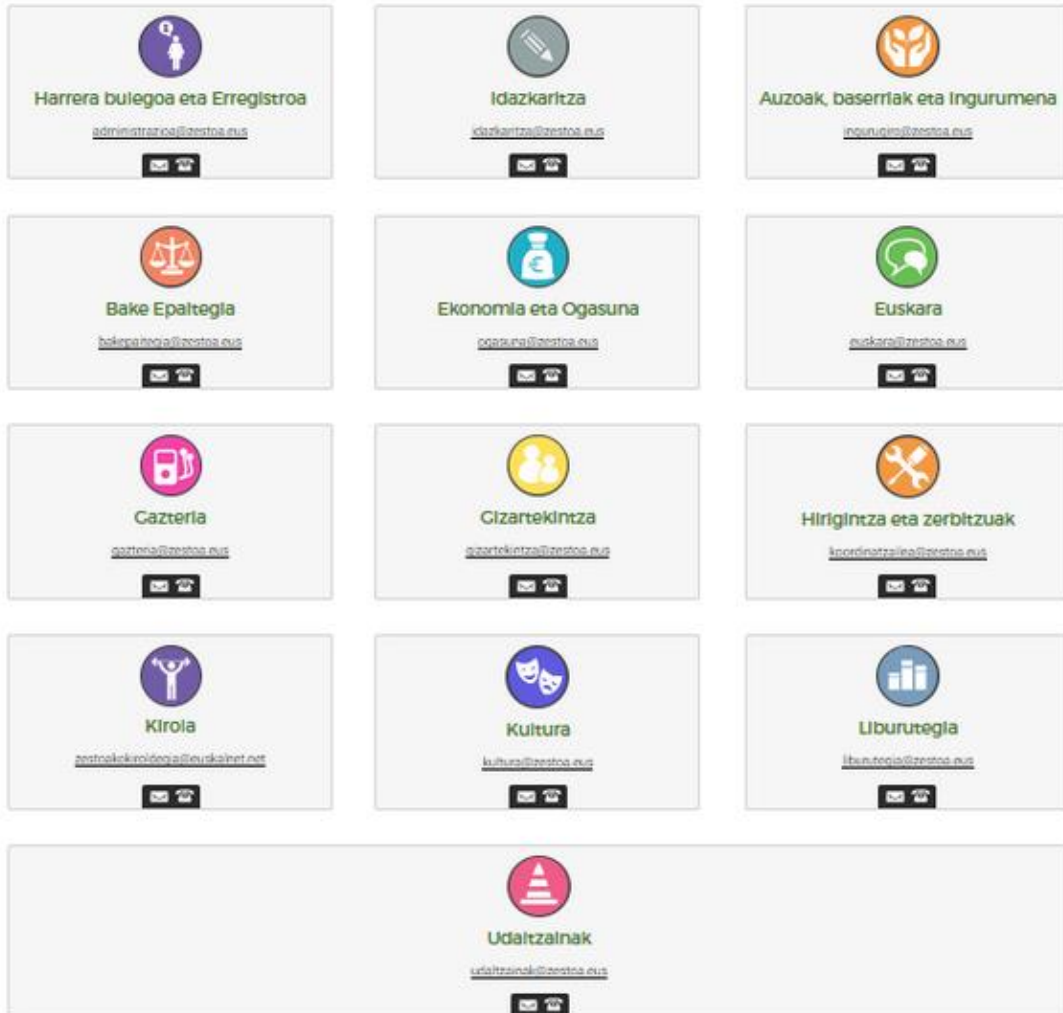
- *Zestoako udal baliabideen gida*: 1994. urteko ekainean izan zen argitaratua herritarrentzat. Zestoako herriak zituen baliabide eta zerbitzu desberdinen informazioa kaleratzeko helburuz izan zen sortua. Kultur-, turismo-, kirol-, hezkuntza-, osasun- eta gizarte-arloei loturik zeuden zerbitzu, baliabide eta taldeen berri ematen da, baita udal zerbitzuei buruz ere. Garai hartako Kultura sailak eta Gizarte Ongizateak eskaintzen zituzten zerbitzuak definituta agertzen dira. Gainontzeko udal departamentu/bulegoen harremanetarako informazioa soilik agertzen da. Gaur egun, azken 25 urteetan, herritarrei begira kaleratu den zerbitzuei buruzko informazioa ematen duen dokumentu bakarra izan da.
- *Funtzioen gida*: 2003. urteko urrian sortua izan zen *Icsa management* enpresaren eskutik. Udal sail desberdinetako langileek egiten zituzten zereginak definituak izan ziren, beraien soldatak egindako lanarekin bat zetozen hala ez jakiteko. Gida hau baliagarria izan zen, garai hartan udalean lanean zebiltzan langile desberdinen zereginak definitzeko, tartean herritarrei eskaintzen zizkieten zerbitzuak. Gida hau ordea, udaleko barne funtzionamenduari begira egin zenez, ez zen herritarrentzat argitaratua izan.

Gaur eguneko egoera, esan bezala, Zestoako Udalaren webgunean ageri den informazioa mugatzen da, ezin baititugu aurreko bi dokumentu horiek kontuan hartu pasa den denbora dela eta. Laburbilduz, komunikazio-tresna honek eguneratzeko beharra du edo eta beste tresna batzuk sortzekoa. Jarraian, Zestoako herritarrei egindako inkesta bati esker, herritarrek Zestoako Udalean eskaintzen diren zerbitzuei buruzko zer nolako informazioa duten ikusiko dugu.

5.1.2.3. Herritarrek duten informazioari buruzko inkesta

Herritarrei buruzko datu errealak izateko asmotan inkesta bat garatua izan da non Zestoako 126 herritarrek parte hartu duten. 18 urtetik gorako herritarrei zuzenduta egon dela kontuan izanda, udaleko informazioari esker, inkesta egin den garaian 18 urtetik gorako 2996 herritar erroldaturik daudela jakin dugu. Herritarren parte-hartzea beraz %4,20-koa izan da. Inkesta hau *Google Inprimakiak*-en bitartez egin da eta *WhatsApp* aplikazioaren bitartez zabaldua. Galderei erantzun aurretik, Zestoako Udala osatzen duten sail/bulego desberdinen zerrenda erakutsi da herritarrek haien berri izan eta galderak erantzuteko orduan datu gehiago izan ditzaten. Honakoa izan da, herritarrek sail/bulego desberdinen buruz duten informazioa lortzeko garatu dugun inkesta:

Ikusi Zestoako Udala osatzen duten udal sail/bulegoak (13 guztira)



Iturria: Zestoako Udaleko webgunea.

Irudia 5: Inkestako galderak

Sail/bulego hauen lana herritarrentzat garrantzitsua dela iruditzen zaizu? *

- Bai
- Ez
- Ez dakit

Udal sail/bulegoen inguruko informazio gehiago izatea gustatuko litzaizuke? *

- Bai
- Ez
- Ez dakit

Iturria: Google Inprimakiak.

Iradokizunen bat egin nahi izanez gero

Tu respuesta

Hauek izan dira, Zestoako herritarrei galdetu ostean jaso ditugun emaitzak:

- 126 herritarrek erantzun dute inkesta: 78 emakumezko (%61,9) eta 48 gizonezko (38,1). Horietarik adina:

Taula 3: Inkestako parte-hartzea

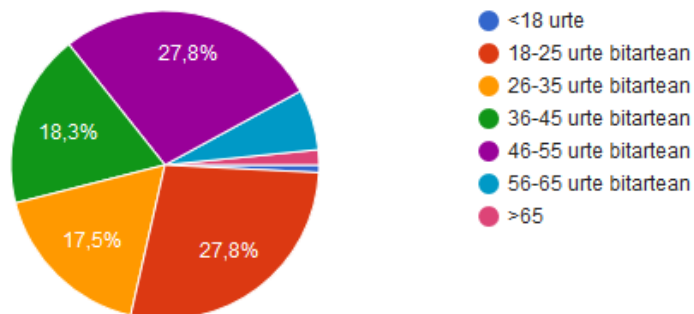
Adina	<18 urte	18-25 urte	26-35 urte	36-45 urte	46-55 urte	56-65 urte	>65 urte
Kopurua	1 (%0,8)	35 (%27,8)	22 (%17,5)	23 (%18,3)	35 (%27,8)	8 (%6,3)	2 (%1,6)

Iturria: Norberak eginda.

Grafikoa 5: Inkestako parte-hartzea

Adina

126 respuestas



Iturria: Google Inprimakiak.

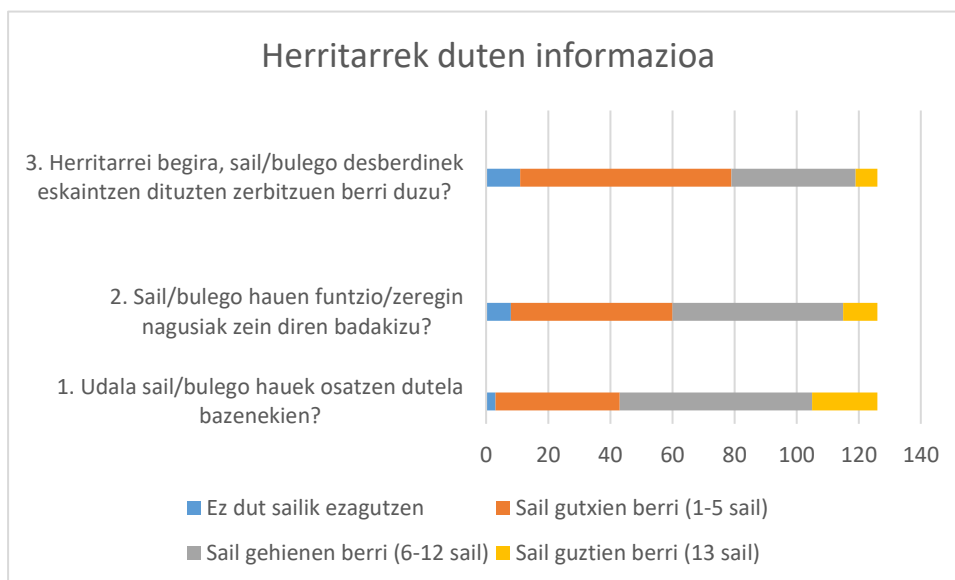
- Galderen erantzunak:

Taula 4: Galderen erantzunak

	Ez dut sailik ezagutzen	Sail gutxien berri (1-5 sail)	Sail gehienen berri (6-12 sail)	Sail guztien berri (13 sail)
1. Udala sail/bulego hauek osatzen dutela bazenekien?	3 (%2,38)	40 (%31,74)	62 (%49,20)	21 (%16,66)
2. Sail/bulego hauen funtzio/zeregin nagusiak zein diren badakizu?	8 (%6,34)	52 (%41,26)	55 (%43,65)	11 (%8,73)
3. Herritarrei begira, sail/bulego desberdinek eskaintzen dituzten zerbitzuen berri duzu?	11 (%8,73)	68 (%53,96)	40 (%31,74)	7 (%5,55)

Iturria: Norberak eginda.

Grafikoa 6: Herritarrek duten informazioa



Iturria: Norberak eginda.

Taula 5: Galderen erantzunak

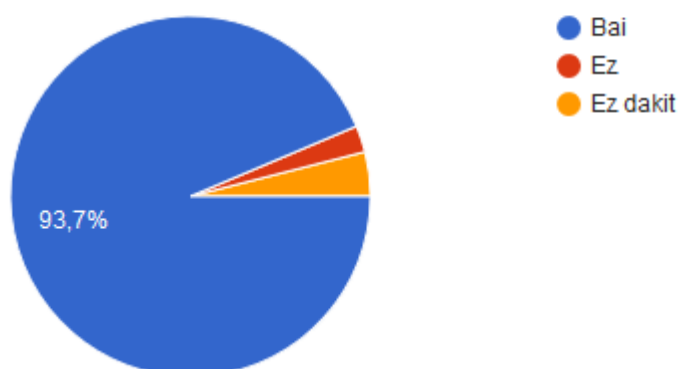
	Bai	Ez	Ez dakit
Sail/bulego hauen lana herritarrentzat garrantzitsua dela iruditzen zaizu?	122 (%96,8)	0 (%0)	4 (%3,2)
Udal sail/bulegoen inguruko informazio gehiago izatea gustatuko litzaizuke?	118 (%93,7)	3 (%2,4)	5 (%4)

Iturria: Norberak eginda.

Grafikoa 7: Herritarrek informazio gehiago izatearen nahia

Udal sail/bulegoen inguruko informazio gehiago izatea gustatuko litzaizuke?

126 respuestas



Iturria: Norberak eginda.

- Iradokizunak:
 - "Udaletxean lanean hasi eta gero ohartu eta ikusi ditut sail guztien funtzioak. Halaber, udaletxean hasi baino lehenago, ez nituen ezagutzen".
 - "Udalak herritarrok gehiago eta hobeto informatu behar gaitu".

Inkesta honek Zestoako herritarren egoera aztertzeko balio izan digu. Ikusi dugu gure laginaren %65,86-ak, udala osatzen duten sail gehienen berri dutela. Ohartu gara ordea sail horiei buruzko informazio zehatzagoa galdetu ahala herritarrek duten informazioa gutxitu egiten dela. Izan ere sail/bulego horien zeregin/funtzioei galdetzerakoan sail gehienek informazioa laginaren %52,38-

ak du soilik, hasieran baino %13,48 gutxiagok. Azkenik, herritarrei eskainitako zerbitzuei buruz galdetzerakoan, ikus dezakegu herritarren gehienak ez dutela honen informazio nahikorik. Zehazki, gure laginaren %37,29-ak soilik du sail gehienek eskaintzen dituzten zerbitzuen berri. Ondorioztatu dezakegu, beraz, Zestoako herritarren gehiengoak ez duela eskaintzen diren udal zerbitzu desberdinen nahikoa informazio.

Informazioaren garrantziari dagokionez, ia herritar denak (laginaren %96) uste dute udal sail/bulego hauen lana garrantzitsua dela herritarrentzat. Garrantzitsua delako eta informazio falta dutenez, herritarren %93,7-ek informazio gehiago izatea nahiko luke.

Herritarrek itxarondako zerbitzuan eragin handia duten Zestoako komunikazio-tresnen eta herritarren egoera ikusi ondoren hautemandako zerbitzua aztertuko dugu jarraian. Udalak eskainitako zerbitzua herritarrengandik nola hautemana izan den jakitea garrantzitsua da zerbitzuen kalitatea neurtzeko.

5.1.3. Hautemandako zerbitzua

Lehenago aipatu bezala SERVQUAL eredu erabiliko dugu Zestoako udal zerbitzuen kalitatea neurtzeko. Hautemandako zerbitzua neurtzeko, herritarren pertzepzioen berri izan beharra dago. Honetarako, metodo honek teoriako 2.4.2 puntuan ikusitako bost dimentsio definitzen ditu. Dimentsio horiek fidagarritasuna, sentsibilitatea, segurtasuna, enpatia eta elementu ukigarriak dira. Nahiz eta SERVQUAL galdetegiak dimentsio bakoitzetik galdera/item asko proposatzen dituen, gure kasuan dimentsio bakoitzeko galdera/balorazio bat egingo da. Izan ere aurreko puntuan egin den inkesta berean sartu ditugu hautemandako zerbitzuari buruzko datuak jasotzeko egindako galderak. Hori esanda, ez genuen nahi inkesta astuna izatea eta iruditzen zaigu jasotako zerbitzua ebaluatzeko nahikoa informazio lor genezakela. Horrela definitu dugu dimentsio bakoitza:

1. Fidagarritasuna: Eskainitako zerbitzua zuzen betetzeko gaitasuna.
2. Sentsibilitatea: Herritarrei laguntzeko eta azkar erantzuteko gaitasuna.
3. Segurtasuna: Langileen ezagutza maila eta emandako sinesgarritasun, konfiantza eta arreta.
4. Enpatia: Udalak bere herritarrei eskaintzen dieten arreta indibidualizatua.
5. Elementu ukigarriak: Elementu materialen itxura: Instalazioak, komunikazio-materialak eta ekipamendua.

Dimentsio bakoitzaren garrantzia ere definitu beharra dago, kasu askotan zenbait dimentsiok garrantzi gehiago izaten baitute. Udaleko idazkariarekin bildu ostean, erabaki genuen dimentsio guztiei balio/garrantzi bera esleitzea, hau da, bakoitzaren garrantzia %20-koa izatea.

Zestoako herritarren jasotako zerbitzuaren pertzepzio errealak zein diren jakin ahal izan dugu burutu dugun inkestari esker. Aurreko inkestaren barnean egonik galderak, jende kopuru berak erantzun du, 126 herritarrek hain zuzen ere. Hau izan da hautemandako zerbitzua neurtzeko burutu dugun inkesta.

5.1.3.1 Hautemandako zerbitzuari buruzko inkesta

Adierazi dugun moduan, herritarrentzat inkesta bat burutua izan da eta inkesta horren barruan bi puntu garatzeko galderak aurkeztu dira. Lehenengo puntua, herritarrek sail/bulego desberdinek eskaintzen dituzten zerbitzuei buruzko informazioa neurtzekoa izan da (5.1.2.1 puntua), bigarrena berriz orain aztertzen ari garena, hautemandako zerbitzuari buruzkoa. Beraz, esan beharrik ez dago inkesta *Google Inprimakiak* bidez egina izan dela eta *WhatsApp* bidez zabaldua. Aurreko puntuan ikusi dugun moduan 126 herritarrek betea izan da, adin- eta sexu-ezaugarri berdinekin. Hau izan dira hautemandako balio neurtzeko herritarrei galdetzeko modua:

Irudia 6: Inkestako galderak

Goian aipatutako sailekin izandako esperientziak balora itzazu *

	1 (Oso txarra)	2	3	4	5 (Oso ona)
Eskaintako zerbitzua zuzen betetzeko gaitasuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herritarrei laguntzeko eta azkar erantzuteko gaitasuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langileen ezagutza maila eta emandako sinesgarritasun, konfiantza eta arreta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udalak bere herritarrei eskaintzen dieten arreta indibidualizatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elementu materialen itxura: Instalazioak, komunikazio-materialak eta ekipamendua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Iturria: *Google Inprimakiak*.

- Eraitza hauek jaso ditugu:

Taula 6: Galderen erantzunak

	1 (Oso txarra)	2	3	4	5 (Oso ona)	Batazbestekoa
Eskaintako zerbitzua zuzen betetzeko gaitasuna	3	26	60	36	1	3,04
Herritarrei laguntzeko eta azkar erantzuteko gaitasuna	8	35	58	21	4	2,82
Langileen ezagutza maila eta emandako sinesgarritasun, konfiantza eta arreta	3	34	44	37	8	3,10
Udalak bere herritarrei eskaintzen dieten arreta indibidualizatua	7	42	47	28	2	2,80
Elementu materialen itxura: Instalazioak, komunikazio-materialak eta ekipamendua	12	51	45	16	2	2,56

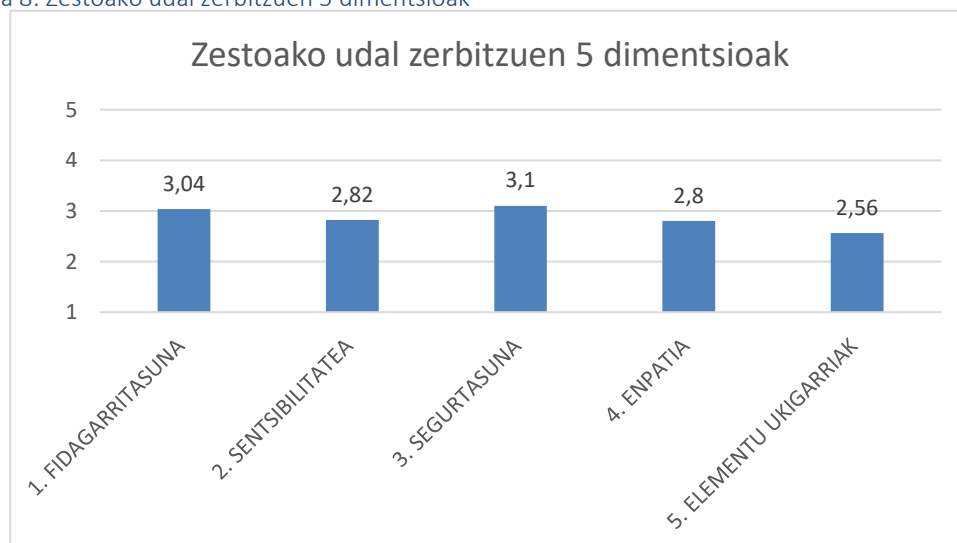
Iturria: Norberak eginda.

Taula 7: Hautemandako zerbitzua

	Herritarrek hautemandako zerbitzua (1-5 eskalan)
1. FIDAGARRITASUNA (%20)	3,04
2. SENTSIBILITATEA (%20)	2,82
3. SEGURTASUNA (%20)	3,10
4. ENPATIA (%20)	2,80
5. ELEMENTU UKIGARRIAK (%20)	2,56
HAUTEMANDAKO GUZTIZKO ZERBITZUA	2,86

Iturria: Norberak eginda.

Grafikoa 8: Zestoako udal zerbitzuen 5 dimentsioak



Iturria: Norberak eginda.

- Iradokizunak:
 - *“Zenbait sailek berrikuntza osoa behar lukete: kirol arloa euskara...”*
 - *“Herritarrei gehiago entzun beharko litzaieke”.*
 - *“Lanpostu finkoak izateak arrisku hau dauka: inork ez du kontrolatzen udaleko langileen lana eta hori antzeman egiten da. Kontrol gehiago behar da!”*
 - *“Funtzionarioak erlaxatuegi bizi dira. Beren egoera eroso kilikatzeko neurriak hartzea”.*
 - *“Herriko politikariak udal langileen gainean botere gehiago izan beharko lukete eta hauek kontrolatu”.*

Emaitzei erreparatzen badiegu ikus genezake lortutako balorazioak orokorrean ez direla onak. Bost dimentsioen neurketari dagokionez, fidagarritasunak eta segurtasunak soilik gainditzen dute 3 puntuko balorazioa, 3,04 eta 3,10 hurrenez hurren. Beste hiru dimentsioak (sentsibilitatea enpatia eta elementu ukigarriak) ez dira 3 puntuko balorazioa iristen eta beraz balorazio negatiboa da alor hauetan. Orokortasunari begiratzen badiogu, hautemandako guztizko zerbitzua 2,86-ko puntuazioarekin baloratzen dute Zestoako 126 herritarrek. Datu benetan esanguratsua, udal zerbitzuen balorazioa maila ertainekoa izatera ez baita iristen.

Iradokizunen artean herritarrek berrikuntza, herritarrei gehiago entzun, eta kontrol beharra eskatzen dute. Izan ere, asko izan dira udal langileen egoera eroso aipatu dutenak, eta egoera hobetzeko kontrol gehiagoren beharra ikusten dutenak. Iradokizunen batean ikusi dezakegun bezala, politikarien boterea handituz langileenganako kontrol gehiago egitea posible litzateke, beste metodo bat, zerbitzu karten inplementazioa litzateke.

5.1.4. Zerbitzuen kalitatearen balorazioa

Zerbitzuen kalitatea neurtzeko Zestoako herritarrek hautemandako zerbitzuan eragin izugarria duten komunikazio-tresnak eta jasotako zerbitzua aztertu ditugu. Itxarondako zerbitzuaren eta jasotako zerbitzuaren arteko alderaketa egiteko moduan gara beraz, horixe izango baita zerbitzuaren kalitatea.

Hala eta guztiz ere, aztertu dugu Zestoarrek, eskaintzen diren udal zerbitzuei buruzko nahikoa informazioa ez dutela eta ondorioz, itxaropen okerrak edo eta askoek ez dutela ezer itxaroten. Itxarondako zerbitzuaren datua beraz egokia ez denez zerbitzuaren kalitatea neurtzeko behar ditugun bi datuetatik bat okerra izango genuke, honela zerbitzuaren kalitatea kalkulatzeko arazoak edukiz. Pertzepzioei dagokienez, ikusi dugu Zestoako herritarrek orokorrean balorazio txarra ezartzen dietela udal zerbitzu desberdinei.

Beraz, bi aldagaiak alderatzeko arazoak ditugunez ezin izango dugu SERVQUAL metodoaren bitartez eskaintzen diren zerbitzuen kalitatea neurtu. Hala eta guztiz ere prozesu guzti honek balio izan digun gaur egungo udalaren gabeziak azaleratzeko eta dituzten premia eta behar desberdinen berri izateko.

Ondorioetan, orain arte ikusitako puntuen baloraketa bat egingo da.

6. ONDORIOAK

6.1. Kalitatea eta sektore publikoa

Azpimarratu nahiko nuke kalitateak duen garrantzia gaur egun. Laneko 2.1. puntuan ikusi ditugun arrazoi/gertaera historikoak direla eta enpresa ororen funtzionamenduan berebiziko eragina duen faktore bilakatu da. Azkenean enpresa pribatuen aukera da kalitateari garrantzia esleitzea edo ez, baina jakinekoa da kalitatezko produktu/zerbitzu bat besteengandik desberdintzen dela. Kalitatezko azken produktuak izateko, produktu horien prozesuan kalitatea barneratuta egon behar dela iruditzen zait, ezingo baita amaierako produktu bat kalitatezkoa izan enpresa osoan kalitate kontzeptua barneratuta ez badago. Esan genezake beraz, enpresa zein erakunde pribatuek, komeni zaielako barneratzen dutela kalitatea berain enpresetan, errentagarritasuna handitzeko asmoz.

Sektore publikoaren egoera bestelako dela iruditzen zait. Erakunde gehienen helburua mozkina lortzea ez denez, ez da kalitatea errentagarritasun instrumentu bezala barneratu. Teknologi berrien garapenak, lehen urruneko erakundeak zirenak gerturatzea ekarri du, eta beraz beraiei buruzko informazio gehiago izatea. Hauxe da sektore publikoari eta gehien bat gu zentratu garen administrazio publikoari gertatu zaiona. Herritarrek informazio eskuragarriago eta gehiago izateak, erakunde publikoei erantzukizun gehiago eskatzea ekarri du. Enpresa pribatuen arrazoia errentagarritasuna handitzea izan den bitartean, herritarren jarrera aldaketa izan dela iruditzen zait sektore publikoan kalitatea barneratzeko arrazoi nagusia.

Jarrera aldaketa hau dela eta, herritarrek kalitatezko administrazio bat eskatzen dute, irekia eta benetan herritarren alde lan egingo duena. Nire iritziz, administrazio publikoak gaur egundaino izan dituen bi arazo nagusiak ondorengoak izan dira.

- Gardentasun falta: Administrazioa ez da gardena izan eta zenbait kasutan ez izaten jarraitzen du. Historikoki erakunde itxi bat izan da non herritarrek ez duten izan bertan egin izan denaren berri. Egungo sektore publikoaren testuinguru berriak, gardentasunaren garrantzia haztea ekarri du eta zenbait lege abian jartzea. Izenak dioen bezala, administrazioa publikoa, publikoa da, hau da herriarena. Herritarren eskubidea da beraz, administrazioaren datu eta informazioa izatea, erakunde gardena izatea. Gaur egungo komunikazio-tresnek, informazioaren eskuragarritasuna asko handitu dute beraz baliabide aldetik aitzakiarik ez dagoenez, datu eta informazioen berri mantendu behar dira herritarrek.
- Kontrol falta: Kalitatearen kudeaketa, historikoki erabat lotua egon da kontrolarekin. Nahiz eta kontrola fase desberdinetan egin izan den, kalitatezko produktu/zerbitzu bat izateko ezinbestekoa da kontrola egotea. Herritarrek kalitatezko zerbitzuak nahi dituzte, eta kalitate hori lortzeko ezinbestekoa iruditzen zait kontrola. Historikoki kontrol gutxi egon dela iruditzen zait administrazio publikoan, eta orohar horrela jarraitzen duela esango nuke. Botere handiagoa duten erakundeen lege eta arauen betetzea da gaur egungo kontrol mekanismo bakarra. Lege eta arau orokor horiek oinarri hartuta, administrazio bakoitzak, kontrolerako mekanismo espezifikoak abian jarri beharko lituzkela iruditzen zait, lana benetan "kontrolatua" izateko.

Administrazioaren kalitatea hobetzeko mekanismo oso eraginkorrak zerbitzu-kartak direla iruditzen zait. Orain arte administrazio publikoak jasan izan dituen arazo nagusiei aurre egiteko baliagarriak eta etorkizunera begira dokumentu dinamikoak. Kalitateak, herritarren behar berri hauek asetzeko helburua duenez, zerbitzu karten inplementazioa behar hauei erantzuteko baliagarri izango litzatekela iruditzen zait.

6.2. Gipuzkoako egoera

Gipuzkoako egoera aztertu ostean, udal desberdinen egoeraren berri jakin ahal izan dugu. Gaur egun, ez daude udalen funtzionamendutan barneraturik. Honek, eskaintako zerbitzuaren kalitatea ona ez izatea dakar. Izan ere zerbitzu-kartak indarrean dituen udal batek, eskaintako zerbitzuak ondo definituta izateaz gain, zerbitzu horien kalitatea hobetzeko konpromisoak hartuak izango ditu, hau Gipuzkoako udalen %7-en kasuan soilik gertatzen da, eta udal horietako sail gutxi batzutan. Hau esanda, orokorrean Gipuzkoako udaletan eskaintzen den zerbitzua asko hobetu daitezkeela iruditzen zait. Hobekuntza horretarako eman beharreko pausoen egoeraren iritzia emango dut:

- Zerbitzuak definitzea: Udal guztiek egin ahal duten ekintza da, udal handi nahiz txikiek. Eskaintzen diren zerbitzuak definitzea ez zait iruditzen egun batetik bestera egin daitezkeen zerbait denik. Hau baino zertxobait konplexuagoa da non, sail/bulego desberdineko langile eta teknikariek zenbait bilera egitea eskatzen duen. Izan ere, adibidez udaletxe txikienen kasuan, gerta daiteke langile batek bere saileko lanak egiteaz gain beste sailetakoak ere egitea (Zestoako kasua). Beraz, kasu hauetan zerbitzuen definitze hau konplexuagoa gerta dakioko udalari. Hala eta guztiz, lan-ordu asko kentzen ez dituzenez eta konplexutasun maila handirik ez duenez, udal guztiek egin dezaketen prozesua dela iruditzen zait. Gipuzkoako udalen egoerari begiratzen badiogu (4.3. puntua), udalen %38-ak soilik definituta dituztela ohartuko gara. Guztiek egin dezaketen zerbait dela iruditzen zaidalako eta udalen erdiak egiten ez dutelako, egoera kezagarria dela pentsatzen dut. Honen ardura, udal desberdinetako agintea dutenek dutela iruditzen zait eta zorrotzagoak izanda, udal guztiak eskaintako zerbitzuak definitzera eta herritarrei hain berri ematera behartuko lituzkeen lege baten beharra dagoela iruditzen zait.
- Konpromisoak ezartzea: Zerbitzuak definitzea udal guztien eskuetan dagoen bitartean, konpromisoak ezartzea udal gutxiren eskuetan dagoela iruditzen zait. Izan ere, kalitate konpromisorik ezingo da hartu beraien kontrol eta jarraipenik ez badago. Hau da, gaur egun Gipuzkoako udal gehiengoei gertatzen zaiena, kontrol eta jarraipena egiteko baliabide falta. Udaletako lana, gero eta burokratizatuagoa bilakatzen ari da, eta bilakaera honetara moldatu beharrak lan eta denbora asko eskaintzen dizkiete langile desberdinei. Beraz, lan gutxirekin ez dabilenez, kontrol eta jarraipena egitea garrantzitsutzat duten arren ez dituzte nahikoa baliabide berau gauzatzeko. Zenbait udal handienek soilik dituzte nahiko baliabide hau gauzatzeko.

Laburbilduz, gaur egun udal askoren baliabidetatik kanpo dago zerbitzu karten inplementazioa. Zenbait udal saiatu izan dira nolabaiteko zerbitzu-kartak indarrean jartzen, baina argitaratu ondorengo prozesuak ezin izan dituztenez bete, zerbitzu-karta horiek zerbitzu katalogo hutsetan

bilakatu dira. Dituzten gaitasunak eta egoera aztertuta, jarraipena eta kontrola eraman dezaketen udalak zerbitzu-kartak inplementatu eta ezin dituztenek zerbitzuen katalogoa egin beharko luketela iruditzen zait.

6.3. Zestoako Udala

Zestoako Udaleko egoera barrutik bizi eta aztertu ondoren zenbait gauza hobetzeko daudela iruditzen zait.

Lehenik eta behin, udalean hasi orduko konturatutakoa eta inkestak argitara eman duena izan da, herritarrek informazio gehiagoren beharra dutela. Zestoako herritarrek, orokorrean, ez dute Zestoako Udalean egiten den lanaren berri. Udala urruneko erakunde baten moduan dute eta ez dira jabe udalak herritarrei eskaintzen dizkieten zerbitzuetaz. Eskaini edo jaso ditzaketen onuren ez-jakin dira eta hori da erakundearenganako interesa pizten ez dien faktorea.

Honen ardura nire iritziz, udalarena da. Udaletxea herritarrengandik gertuen dagoen erakunde publikoa izanik, errealitatean ere hori islatu beharra dago. Gaur egun indarrean dagoen udal gobernuak hautatua izan aurretik zera zioen: *Herritarrengandik gertuen dagoen erakundea udala bada ere, udala eta herritarren arteko dibortzioa handitzen joan dela uste dugu, dibortzio hori konpondu nahiko genuke - Eh Bildu Zestoa* (Danbolin, 2019). Udalak martxan jarritako ekimenen bidez erraztu beharko lieke informazioa herritarrei eta horrela udala pixkanaka gertuko erakunde bihurtu. Herritar guztientzat sortutako erakunde bat den heinean herritarren hobe-beharrez jardun behar duten lanean. Erakundeak gardena izan behar du, hori dela eta gero eta gardentasun lege zorrotzagoak ari dira abian jartzen, gehienak gorago dauden beste instituzioek abiaraziak. Gardentasun hori herritarren eskubidea dela iruditzen zait, herritarrentzat eginiko erakunde ireki eta garden bat izateko eskubidea.

Jasotako zerbitzuari dagokionez, ikusi dugu herritarrek egindako balorazioa txarra izan dela (5etik 2,86ko puntuazioa). Sail guztiak multzo berean baloratu ditugunez, emaitzak ez dira sail guztietarako aplikagarri, horretarako sailka banatutako beste inkesta bat egin beharko litzateke eta horrela zein sail zehatzek duten hobekuntza beharra ikusi. Dena den, balorazio orokor bat egiteko balio izan digu, eta orokorrean zerbitzu desberdinak eskaintzerakoan zer hobetu badagoela jabetu gara. Honen arrazoietakoa bat, zenbait iradokizunetan aipatua izan den bezala, kontrol falta dela iruditzen zait. Lanpostu publikoak izanik, postu finkoa dutenen egoera eroso dela eta beraien lana neurtzea eta baloratzea beharrezkoa iruditzen zait, lana gaizki egiten den kasuetan neurri zuzentzaileak hartzeko. Kontrolerako, zenbaitei pertsona bat beraien gaintetik egoteko premia dagoela iruditzen zaie, langileek duten autonomia gutxituaz. Nire iritziz, kontrolerako pertsonak beharrean kontrolerako mekanismo beharra dago. Hau da, sail bakoitzak egiten duen lana kontuan hartuta, helburu eta konpromiso batzuk ezarri beharko lirateke. Helburu eta konpromiso horien betetzea izango litzateke kontrolerako mekanismo nagusia. Gardentasunarekin lotuta, konpromiso eta helburu horien betetzeak herritarrei jakinaraziak lirateke, eta horrela herritarrak beraiek izan, egindako lanaren kontrola ematen dutenak. Horrela udaleko langileak, hartutako helburu/konpromiso horien betetze ahaleginarekin, egindako lana nolakoa ari den izaten jakingo lukete, bide onean doazen edo eta hobetzeko ekintzak martxan jarri behar diren.

6.2.1. Proposamena

Zestoako Udalean dagoen egoera aztertu ostean bi arazo nabarmenduko nituzke: herritarren informazio falta eta langileen kontrol falta. Arazo hauei aurre egiteko, etorkizunera begira, zerbitzu karten implementazioa funtsezko dokumentua izango litzatekela iruditzen zait, zerbitzuei buruzko informazioa emateaz gain, zerbitzu horien inguruan hartutako konpromisoen jarraipenen bitartez, langileen kontrola burutu ahalko litzatekelako.

Beraz dokumentu hau indarrean jartzeak berebiziko onura ekarriko lukeela iruditzen zait, udalari zein herritarrei. Gaur egun ordea esan beharra dago, udala, zerbitzu karten implementazio batetik urrun dagoela. Izan ere, eskaintzen diren zerbitzuen inguruko konpromisoak hartu baino lehen, zerbitzu horiek definitu beharko lituzkete. Konpromiso horiek hartuta ere, zerbitzu-karta argitaratu osteko dokumentu "geldo" bat ez denez, langileen inplikazioa beharrezkoa litzateke karta egin eta ondoren. Idazkariarekin hitz egin ondoren, Zestoako udalaren lehen egitekoa herritarrei eskainitako zerbitzuei buruzko informazioa zuzena ematea litzateke.

Bide horretan, lagundu nahi izan dut eta sail/bulego bakoitzeko langile eta teknikariek bildu naiz. Nire helburua, sail/bulego desberdinen jardunbide nagusiak definitzea izan da, herritarrei eskainitako zerbitzuetan oinarrituta. Honetarako, udaleko idazkariarekin bildu nintzen, nire asmoak jakinarazi nizkion eta lan hau egiteko baimena eman zidan. Lehenik eta behin, teknikari/langileei egin nahi nuen lanaren berri eman zien posta elektronikoko baten bitartez, hau zioen:

Gaia:ZERBITZU KARTEN ERABILERA SEKTORE PUBLIKOAN, ZESTOAKO UDALAREN KASUA

Data:Mon, 6 May 2019 13:05:42 +0200

Nork:Ogasun Saila <ogasuna@zestoa.eus>

Nori:Zestoako Udala, Kultura Saila <kultura@zestoa.eus>, Zestoako Udala, Euskara Zerbitzua <euskara@zestoa.net>, Zestoako Udala, Lan Brigadaren Koordinatzailea <koordinatzailea@zestoa.eus>, Zestoako Udala, Gazteria <gazteria@zestoa.eus>, Ingurumena <ingurugiro@zestoa.eus>, Zestoako Udala, Ongizate Saila 2 <gizartekintza2@zestoa.eus>, Zestoako Udala, Errolda <errolda@zestoa.eus>, Jaione <administrazioa@zestoa.eus>, udaltzainak <udaltzainak@zestoa.eus>, Gaizka Perosterena <gaizkaperosterena@gmail.com>, Zestoako Udala, Idazkari Kontuhartzailea <idazkaritza@zestoa.eus>, Zestoako Udala, Liburutegiko Arduraduna <liburutegia@zestoa.eus>, Zestoako Kiroldegia <zestoakokiroldegia@euskalnet.net>

Egunon,

Dakizuen bezala Zestoako Udalean praktketan izan dugu Ioritz Zunzunegi. Bestalde, bere Gradu Amaierako Lanaren gaia ZERBITZU KARTEN ERABILERA SEKTORE PUBLIKOAN, ZESTOAKO UDALAREN KASUA aukeratu du. Ondorioz eskatzen dizuet berarekin kolaboratzeko, lana garatu ahal izateko behar duen laguntza eta informazioa eskuratu ahal dezan.

Lan honen emaitza Zestoako Udalaren etorkizuneko funtzionamenduan erabilgarria izatea nahi da.

Zuekin harremanetan jarriko da hurrengo egunetan.

jarraian txertatzen dut Joritzek idatziriko mezua lan honi buruz:

"Kaixo,

Hitz egin genuen bezala, nire GAL-a (Gradu Amaierako Lana) ZERBITZU KARTEN ERABILERA SEKTORE PUBLIKOAN, ZESTOAKO UDALAREN KASUA izango da." Zerbitzuen Gutunak/Kartak informazioa emateko agiriak dira, eta horien bidez administrazio unitateek eta administrazio organoek eta beste erakunde batzuek herritarrek informatzen dituzte, kudeatzen dituzten zerbitzuei buruz eta horiek ematean hartutako kalitate konpromisoei buruz." Zerbitzu kartek hainbat erabilgarritasun dituzte, bai barne funtzionamenduaren aldetik, bai herritarren ikuspegitik. Lehenik eta behin, Zestoako kasua aztertuta, lan honek herritarrek zerbitzuaren gainean duten informazioa hobetzen lagunduko luke, uste baitut herritarrek ez dutela nahikoa informazioa udaletxean eskaintzen diren zerbitzuei buruz (herritarren iritzia jakiteko inkesta bat egingo dut). Bestalde erakundearen barne erabilgarritasuna hobetzen lagunduko lukeela uste dut, helburu/konpromezu batzuk finkatuz.

Hau esanda nire GAL-aren kasu praktikoa Zestoako Udaletxerako zerbitzuen katalogo bat egitea litzateke. Nire helburua lan txukun eta erabilgarri bat egitea litzateke, etorkizun batean udalaren funtzionamendua hobetuko lukeen zerbait eginez. Honetarako Zestoako Udal eraikinean eskaintzen diren zerbitzu eta sail desberdinetan zentratu nahiko nuke, ondorengoak izanik: udaltzaingoa, harrera bulegoa (errolda, idazkaritza, erregistroa), kultura, gazteria, hirigintza, ogasuna, gizarte zerbitzuak, bake epaitegia, langileen koordinatzailea, euskara eta ingurumena/baserriak.

Lan hau egiteko teknikari bakoitzarekin biltzea gustatuko litzaidake, horrela eskaintzen diren zerbitzuak eta sailen funtzio nagusiei buruz hitz egiteko. Honetarako beste udaletxetako ereduak erabiliko genituzke ideia bat edukitzeko eta eredu horietatik erabilgarria den informazioa erabili. Teknikari bakoitzarekin elkartu aurretik, arduratuko nintzateke ereduak beraien emailera bidaltzeaz, horrela elkartzekoan abiapuntu bat izateko.

Aldez aurretik eskerrak emanez emandako aukerarengatik,

Joritz."

Ander Cestona

Udaleko langile/teknikari desberdinek nire egitekoaren berri izan eta gero banan-banan kontaktatu nuen beraiekin. Batzuekin, posta elektronikoko bidez, besteekin aurrez-aurre. Lehen kontaktu honen helburua, egitera nindoan lana azaldu eta beraiek eskaintzen zituzten zerbitzuak definitzeko egingo genuen bileraren data jartzea izan zen. Guztira udaleko 13 sail/bulegotako langile eta teknikariek bildu eta eskainitako zerbitzuak definitzen hasi ginen. Esan beharra dago, sail/bulego batzuk herritarrei zerbitzu gutxi eskaintzen dizkietela, izan ere erakunde barneko lan-

administratiboa egitea da beraien funtzio nagusia. Kasu hauetan, sail/bulego hauek egiten dituzten funtzio nagusiak definituak izan dira herritarrek ere hauen berri izan dezaten. Bilera guztiak egin ondoren eta sail/bulego guztietako informazioa jaso ondoren, guztientzat balioko lukeen txantilo bat sortu nuen, herritarrek informazio ordenatua eta ulerterraza izan dezaten.

Hau da, etorkizunean garatua izan daitekeen zerbitzu-kartarako eman beharreko lehen pausoko dokumentua. Zerbitzuen katalogo bat egin dut Zestoako udaleko zerbitzuen inguruko informazioa definitua eta eguneratua izan dadin, herritarrek duten informazio behar horri nolabait asetua izan dadin.



Zestoako udal- zerbitzuen katalogoa



HARRERA BULEGOA

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Udala – Foru Plaza, 1 – 1. solairua

TELEFONOA:

943 147 010

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

administrazioa@zestoa.eus
errola@zestoa.eus

ORDUTEGIA:

Astelehenetik ostiralera:
08:30etatik 14:00etara

Herritarrentzat informazioa:

- Aurrez-aurre, telefonoz edo bide telematikoaz udaleko lehenengo arreta puntua izan.
- Udalari buruzko zalantzak argitu eta informazio eman.
- Herritar eta udal teknikarien artean bitartekari lanak egin.

Erregistroa:

- Dokumentuen sarrera eta irteera erregistroa.
- Udal sailentzat diren agiriak hartu eta dagokion sailera bideratu.
- Fakturak erregistratu.

Errolda:

- Errolda ziurtagiriak eman.
- Errolda-mugimenduak izapidetzea: Altak, bajak, ofiziozko bajak, helbide aldaketak, atzerritarren eguneratzea.
- Hileroko datuak eguneratu eta erregistratu.

Zerga-Tasak:

- Zaborra, ura eta estolderia tasa kudeatu.
- Trakzio mekanikodun ibilgailuen gaineko zerga kudeatu.
- Gainbalioaren gaineko zerga kalkulatu.
- Datu aldaketak erregistratzea: banku helbideratzeak, titular aldaketak, ur irakurketak.
- Udal zerga-tasen eta isunen kobrantza.

1.2 Ordainketen atzerapenak eta zatikapenak bideratu.

2.2 Zergadunei arreta, informazioa eta aholkua ematea.

Besteak:

- Dokumentuak konpultsatu.
- Ikasgelako giltza eman.
- Hilerriari buruzko informazioa eman.



IDAZKARITZA- KONTUHARTZAILETZA

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Udala – Foru Plaza, 1 – 1.
solairua

TELEFONOA:

943 147 010

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

idadkaritza@zestoa.eus

ORDUTEGIA:

Astelehenetik ostiralera:
08:00etatik 14:00etara

Udaleko organo erabakitzaileen ebazpen eta erabakiei buruzko nahitaezko lege aholkularitza eta fiskalizazioa (Alkatetza eta hala badagokio Gobernu Batzordea eta Udalbatza):

- Udalbatzako eta Gobernu Batzordeko gai zerrendak eta aktak.
- Alkatetza dekretuak.
- Ordenantzak tramitatzea.
- Udal jakinarazpenak kudeatzea.
- Araudien tramitazioa.
- Aurrekontuen tramitazioa.

Herritarrekin lotutako gaien kudeaketa:

- Udal hilerriko zerbitzuak.
- Hauteskunde prozesuen kudeaketa.
- Ondare erantzukizunari buruzko erreklamazioak.
- Udal eskumeneko ziurtagiriak, Udalean dagoen dokumentazio orokorrari buruzkoak barne.
- Iragarki, ediktu eta jakinarazpenen eginbideak.

Udaleko barne administrazioaren kudeaketa:

- Langileen ordezkariekin bilerak.
- Langileen kontratazioa.
- Kontratazioak (obra, zerbitzu, hornidura eta bestelakoak).
- Idazkaritza orokorreko espedienteak.



OGASUNA

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Udala – Foru Plaza, 1 – 1.
solairua

TELEFONOA:

943 147 010

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

ogasuna@zestoa.eus

ORDUTEGIA:

Astelehenetik ostiralera:
08:00etatik 14:00etara

Herritarrentzat informazioa:

- Ogasun sailak jorratzen dituen gaien arloko informazioa eman.

Jorratutako gaiak:

- **Kontabilitatea:** Sarrerak, gastuak eta aurrekontuz kanpoko eragiketak kudeatu.
- **Inbentarioa:** Udal inbentarioaz arduratu.
- **Ordenantza fiskalak:** Udal zergen, prezio publikoen eta zuzenbide publikoko gainontzeko sarreren kudeaketa.
- **Udal kostuak.**
- **Aurrekontuak:** Aurrekontua landu, aldatu, likidatzearen kudeaketa.
- **Diruzaintza:** Bankuen mugimenduen kontrola, baimendutako fakturen ordainketa, hornitzaileekin harremanak izatea eta fakturak jasotzea.



EUSKARA

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Udala – Foru Plaza, 1 – 1.
solairua

TELEFONOA:

943 147 010

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

euskara@zestoa.eus

ORDUTEGIA:

Astelehenetik ostiralera:
10:00etatik 14:00etara

Euskara sustatzeko planak:

1. **Udal administrazioaren hizkuntzen erabilerako plana.**
Herritar guztien hizkuntza eskubideak errespetatzen direla bermatu.
2. **Udalerrian euskara sustatzeko ekintza plana (ESEP).** Lan arloak:
 - a) Familia transmisioa (Hazi Hezi aldizkariaren harpidetza, Euskarazko Produktuen Katalogoa...).
 - b) Irakaskuntza (Arnasguneen gaineko ikas-unitateak...).
 - c) Euskalduntze alfabetatzea (Euskaltegia eta dirulaguntzak).
 - d) Administrazioa (Izen-abizenak euskaratzeko kanpaina, Errenta aitortpena...).
 - e) Arlo sozioekonomikoa: (Errotulazioa, idatziak, euskarazko euskarriak...).
 - f) Aisia eta kirola.
 - g) Liburugintza.
 - h) Kulturgintza (Bertso eskola, Herriko elkarteei dirulaguntzak...).
 - i) Publizitatea.
 - j) Corpus plangintza eta euskararen kalitatea (herriko euskara, toponimia...).
 - k) Hedabideak (dirulaguntzak).
 - l) IKT, informazioaren eta komunikazioaren teknologiak.
 - m) Sentsibilizazioa eta motibazioa.
 - n) Euskararen barruko eta kanpoko proiektzioa.

Arreta eta laguntzak:

- Herriko elkarteei dirulaguntzak, euskara sustatzea helburua duten ekintzak garatzeko.
- Euskara ikasteko, herriko- eta kanpoko- euskaltegi homologatuetan.
- Euskarazko ikastaroak egiteko (UEU, EHU, Urtxintxa Eskola...) dirulaguntzak.
- Euskarazko komunikabideei dirulaguntzak: Danbolin, Urola-kostako Hitza.
- Bertso Eskola.
- Beste dirulaguntza batzuk: Euskararen Erakundeen Kontseilua, Hizkuntza Eskubideen Behatokia, Herri Urrats eta Nafarroa Oinez.
- Merkatari, ostalariei eta herritarrei, laguntza teknikoa euskarazko idatziak egiteko: Kartelak, inprimakiak eta bestelako idatziak.



GAZTERIA

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Gaztelekua – Euskal Herria Plaza, 1

TELEFONOA:

688 684 029

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

gazteria@zestoa.eus

ORDUTEGIA:

Urritik maiatzera:

Astearte eta asteazken:

10:00etatik 13:00etara

Ostegunetik larunbatera:

16:00etatik 19:30etara

Ekainetik irailera:

Astelehenetik ostiralera:

10:00etatik 13:00etara

Haurrak:

- Gaztelekua, 10-11 urtekoentzat. Urritik maiatzera bitartean zabalik; ostegunetan, 16:30-19:00 bitartean. Tailerrak, elkargunea, gabonetan eta aste santuan ekintza bereziak...
- Udaleku irekiak, 3-8 urtekoentzat. Ekaina eta uztailean, 10:00-13:00 bitartean.
- Tailerrak, 6-9 urtekoentzat. Hilean behin, gaztelekuan.
- Guraso-txokoa (0-3 urte)-ren jarraipena egitea.
- Gipuzkoako Foru Aldundiaren udaleku itxietako izen-emateak.
- Hurrei zuzendutako ekintzen difusioan eragitea.

Nerabeak:

- Gaztelekua, 12-16 urtekoentzat. Urritik maiatzera bitartean zabalik; ostiral eta larunbatetan, 16:00-19:30 bitartean. Tailerrak, elkargunea, gabonetan eta aste santuan ekintza bereziak...
- Nerabeei zuzendutako ekintzen difusioan eragitea.
- Gipuzkoako Foru Aldundiaren gazte oporraldietako izen-emateak.

Gazteak:

- Informazioa eta orientazioa: ikasketak, lana, elkartegintza...

Auzoak:

- Auzoetako haur eta nerabeen dinamizazioan eragitea, auzoetako guraso-elkarteekin eta auzo-elkarteekin elkarlanean.

Arreta eta laguntzak:

- Herriko haur, nerabe eta gazteei zuzendutako proiektuentzat dirulaguntzak.
- Herritarrei eta elkartei aholkularitza eta laguntza ematea.



GIZARTE ZERBITZUAK

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Udala – Foru Plaza, 1 – 2.
solairua

TELEFONOA:

943 147 132

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

gizartekintza@zestoa.eus

ORDUTEGIA:

Irailetik ekainera:
Astelehenetik ostiralera:
09:00etatik 14:00etara
(Aurretik hitzordua eskatu)

Familiak, haurrak eta gazteak:

- Familia ugariaren eskaerak.
- Adin txikikoen arrisku egoera baloratu eta aholkularitza zerbitzua eskaini, esku-hartze familiarra eta laguntza psikologikoa.

Adineko pertsonak, desgaitasuna eta menpekotasuna:

- Mendekotasun eta ezgaitasun balorazioak.
- Etxez etxeko laguntza zerbitzua.
- Eguneko zentroa eta adineko egoitzak.
- Etxebizitza tutelatuak eta aldi baterako egonaldiak.
- Sendian programa eta lmserso.
- Laguntza teknikoak eta telelaguntza.
- Bono taxia eta aparkaleku txartela.

Gizarteratzeko baliabideak:

- Enpleguaren eta formazioaren inguruko informazioa, orientazioa eta aholkularitza: LANBIDEko orientazioa.
- Koordinazio eta deribazio zerbitzua Foru Aldundiarekin eta inguruko garapen agentziekin.
- Gizarteratzeko eta lan munduan sartzeko baliabideak.

Berdintasuna:

- Genero indarkeria kasuetarako harrera zerbitzua: informazioa, orientazioa eta aholkularitza: laguntza psikologikoa eta laguntza juridikoa.

Prestazio ekonomikoak:

- Gizarte larrialdiko laguntzak.
- Udal diru-laguntzak.
- Kotizatu gabekoen pentsioak.
- Gizarte Ongizateko Fondoa.
- Mendekotasun Legeak jasotzen dituen diru-laguntzak.
- Alokairuko diru laguntzak.
- Kasuan kasuko prestazio ekonomikoak eskatzeko laguntza: alarguntasun pentsioa, lana eta familia bateragarri egiteko laguntzak...



HIRIGINTZA

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Udala – Foru Plaza, 1 – 1. solairua

TELEFONOA:

943 147 010

FAXA:

943 148 074

ORDUTEGIA:

Hirigintza aholularia
Astearte eta ostegun:
8:30etatik 14:00etara

Hirigintza planeamendua:

- Planeamenduko figurak egitea (Plan Orokorra, Plan Partzialak, Plan Bereziak).
- Hirigintza planeamenduaren exekuzio eta kontrola.
- Ekimen pribatuko planak aztertu eta onartzea.
- Hirigintzako ordenantzak egitea.
- Zestoako Udalak proposaturiko proiektuak egin eta kontrolatzea. Kanpoko proiektuei irizpide, arau eta zehaztasun teknikoak ezartzea.

Hirigintzako kudeaketa:

- Aplikatzekoa den kudeaketa-sistema aztertzea. Konpentsazio, lankidetzeta eta desjabetzea.
- Partzelazio eta birpartzelazioak.
- Nahitaez eraiki beharreko orube eta higiezinaren erregistroa. Hirigintza-zedulak.

Hirigintza-diziplina:

- Hirigintza-lizentziak: obra handiak eta lehen erabilerakoak.
- Jakinaren gainean jartzeko obrak.
- Jarduera lizentziak eta establezimenduak irekitzea.
- Hirigintza-arau hausteak eta obra handiak esekitzea.
- Exekuzio aginduak.
- Hirigintza txostenak.
- Hirigintzako salaketak aztertzea, auriei buruzko kontraesaneko espedienteak.

Arreta eta laguntzak:

- Goian aipaturiko gaien inguruan kontsultak jaso, eta tramitatu.



ZERBITZUAK

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Udala – Foru Plaza, 1 – 2.
solairua

TELEFONOA:

943 147 010

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

koordinatzailea@zestoa.eus

ORDUTEGIA:

Astelehenetik ostiralera:
09:00etatik 15:15etara

Udal jabetzakoak diren eraikinen eta eremu publikoen mantenua:

- Udaletxea, liburutegia, gaztelekua, kiroldegia, kultur etxeak, herriko eskolak, frontoiak eta hilerria.
- Parkeak, herri bideak, espaloiak eta plazak.
- Udal eraikinetako azpiegituren (argia, telekomunikazioa, gasa, gasolioa...) kontratazioa eta mantenua.
- Udal eraikinetako instalazioen mantenua (igogailuak, alarma zentralak, suteen aurkako babes neurriak...).
- Udal eraikinen garbiketa zerbitzua.

Udal brigadaren antolaketa:

- Ur-hornidura sarea eta argiteria zerbitzua.
- Hiri-altzarien mantenua, jaietako muntaia, udal eraikinen mantenua eta hilerrien zerbitzua.
- Kale-garbiketa eta lorazaintza zerbitzua.
- Zestoako Herri eskolako atezain zerbitzua.
- Brigadako langileen kontrataziorako aurrera eraman behar diren aukeraketa prozesuen tramitazioa.

Zestoako Udalak bultzatzen dituen, eremu publikoetako obrak:

- Proiektuak idatzi edo beste teknikari batzuk egin ahal izateko, lizitazio prozesuetan parte hartu.
- Obren esleipen prozedura aurrera eraman.
- Obren jarraipena egin.
- Obra amaierako datuak jaso eta beharrezko informazioa formatu digitalean gorde.

Arreta eta laguntzak:

- Obra txikien lizentziak.
- Lurzoru publikoaren okupazioari dagozkion lizentziak.
- Zerbitzu ezberdinei dagozkien aholku edo kexen tramitazioa.
- EIT txostenen inguruko informazio eman, txostenak jaso eta hauek erregistratu.
- Jai eta ekintzetarako eskatutako materiala prestatu.



INGURUMENA, AUZOAK ETA BASERRIAK

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Udala – Foru Plaza, 1 – 2.
solairua

TELEFONOA:

943 147 010

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

ingurugiro@zestoa.eus

ORDUTEGIA:

Astelehenetik ostiralera:
10:00etatik 14:00etara

Hondakinen bilketa sistemaren kudeaketa (Urola Erdiko Mankomunitatearekin koordinatuta):

- Autokonposta eta auzokonposta (jarraipena, kontrola...).
- Industriagune eta merkatarien bilketa bereziak (altak, intzidentziak, informazioa eman...).
- Bolumen handiko hondakinen bilketa (informazioa, intzidentziak...).
- Festa eta bestelako ekintza berezien antolaketa.
- Ekarpen guneetako txartel eta kubo berezien banaketa (autokonposta, pardelak).
- Intzidentziak jaso eta bideratu.

Baratze Parkea:

- Izen-emateak, lizentzia luzatzeak tramitatu.
- Baratze Parkeko arduradunekin koordinatu (intzidentziak jaso, jarraipen bilerak...).
- Furgobaratzak eta tailerrak antolatu.
- Mantenua: belarra moztea, konponketak...

Landa eremuko zerbitzu eta proiektuak:

- Silo bola plastikoen bilketa (informazioa zabaldu, intzidentziak bideratu...).
- Litzor beltza deuseztatzeko protokoloa jarraitu.
- Buzoien kudeaketa.
- Herri lurren landaketa eta kudeaketa planaren jarraipena.
- Herri bideen mantenua: bide ertzen garbiketa antolatu eta konponketak bideratu.
- Arriskutsuak izan daitezkeen txakurra izateko lizentziak kudeatu.
- Dirulaguntzak tramitatu: Foru Aldundia, Eusko Jaurlaritza, Landaola...

Arreta eta laguntzak:

- Herritarrekin eta herriko taldeekin harremanak, eta beren eskaerak identifikatzea.
- Herritarrei eta ingurumen eragileei aholkularitza eta laguntza ematea.
- Ingurumen elkarteekin hitzarmenak eta dirulaguntzak.



KIROLA

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Udal Kiroldegia – Uztapide Plaza, 4

TELEFONOA:

943 147 942

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

zestoakokiroldegia@euskalnet.net

ORDUTEGIA:

Astelehenetik ostiralera:

08:30etatik 13:00etara eta 14:00etatik 21:15etara

Larunbatak:

09:00etatik 13:00etara eta 16:00etatik 19:00etara

Igandeak:

09:00etatik 13:00etara

Informazioa:

- Laguntza pertsonala ematea, herritarrek Kirol Saileko instalazio, zerbitzu eta jarduerari buruz egiten dituzten kontsultetan.

Laguntzak:

- Herriko kirol egoeraren diagnostikoa egitea; herritarrekin eta herriko taldeekin harremanak, eta beren eskaerak identifikatzea.
- Kirol elkarten arteko harremanak bultzatzea, elkarren artean jarduerak antolatzeko.
- Beste udal-sail eta tokiko elkarte eta talde batzuek antolatutako jardueretan lankidetzan aritzea.
- Herriko kirol elkarteei dirulaguntzak.

Kirol Sailak, bere kabuz edota herritarrei/elkarteei lagunduz, garatzen duen kirol programazioa:

- Herri krosa, San Silvestre.
- Futbol eta pilota partidak.
- Mendi eta txirrindulari irteerak.
- Txirrindularitza probak.
- Kirol eskolarra.

Kirol-instalazioak kudeatzea eta herritar guztiei aukera ematea jarduerak ondo egiteko behar dituzten guneak eskura ditzaten:

- Kiroldegia: frontoia, balio anitzeko pista, rokodromoa, gimnasioa, sauna, trinketea.
- Herri eta auzoetako frontoiak (argia erabiltzeko giltza eskaera).
- Iraetako futbol zelaia.

Adin guztientzat zuzendutako programak antolatzea hainbat kirol-diziplinan:

- Soinketa (Adin guztiak).
- Spining (16 urtetik gora).
- Zumba (16 urtetik gora).
- Karate (Adin guztiak).
- Total Training (16 urtetik gora).
- Kirol udalekuak. (9-12 urte eta 12-16 urte bitartekoak).



KULTURA

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Kultur Etxea – Axun Arrazola
Plaza, 1

TELEFONOA:

943 147 123

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

kultura@zestoa.eus

ORDUTEGIA:

Astelehena:

09:00etatik 14:00etara

Asteartetik ostiralera:

09:00etatik 14:00etara eta 16:00etatik

18:00etara

Informazioa:

Zestoako Udala antolatzaile edo laguntzaile den herriko kultur jarduerari buruzko informazioa.

Herriko kultur azpiegituren kudeaketa:

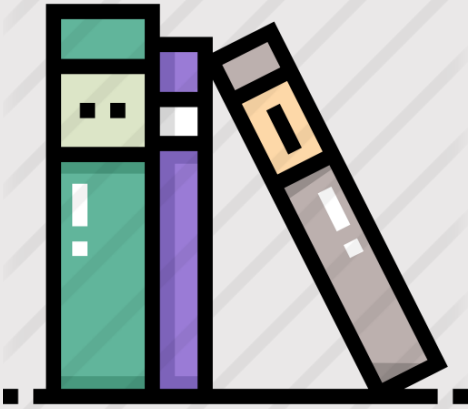
- Kultur Etxea: gela eskaerei erantzun, zentroaren funtzionamenduari azterketa eta ebaluazioa...
- Herriguneko gainontzeko azpiegiturari jarraipena egitea: dantza eskola, musika taldeen lokala...
- Auzoetako azpiegiturari (kultur zentroak) jarraipena egitea: Aizarnako Herri Etxea; Arroagoiko Herri Etxea, Arroabeko Kultur Etxea, Iraeta, Lasao...

Ondare historikoa eta artistikoa babestu eta ezagutzera emateko sortzen diren programak:

- Udal Artxibo Historikoko fondoak erakutsi eta informazioa ematea interesatuei.
- Zestoari buruz, Euskal Herriko eta Estatuko artxiboetan dagoen dokumentazioaren berri jakitea (agiriak, planoak, argazkiak, ikus-entzunezkoak...), eta herritarren eskura jartzea.
- Herriko Historia ezagutzera ematea, aldizkari, sare sozial eta abarren bidez.
- Herriko historiari buruzko argitalpenak sustatzea.
- Herrian egiten diren indusketa eta esku-hartze arkeologikoen jarraipena egitea eta laguntza eskaintzea.
- Herriko ondarea kudeatzen duten beste erakunde batzuekin (Ekainberri, Lili...) harremanak, eta elkarren artean jarduerak antolatzea (EkainFest...).

Arreta eta laguntzak:

- Herriko kultur egoeraren diagnostikoa egitea; herritarrekin eta herriko taldeekin harremanak, eta beren eskaerak identifikatzea.
- Herritarrei eta kultur elkarteei aholkularitza eta laguntza ematea. Kultur taldeen dinamikaren jarraipena.
- Elkarrekin arteko harremanak bultzatzea, elkarren artean jarduerak antolatzeko.
- Elkarrekin eta udalaren arteko koordinazio egiturak sortzen laguntzea.
- Herriko kultur elkarteei dirulaguntzak.



LIBURUTEGIA

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Liburutegia – Portale Kalea, 1 - B

TELEFONOA:

943 147 816

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

liburutegia@zestoa.eus

ORDUTEGIA:

Astelehenetik ostiralera:
17:00etatik 20:00etara

Informazioa:

- Pertsona erabiltzaileei informazioa ematea liburutegiaren erabileraren eta baliabide/zerbitzuen inguruan.
- Informazio eta dokumentu bilaketan aholkua ematea.

Liburutegiaren kudeaketa:

- Sartu eta irteten diren dokumentu/funtsen erregistroa eman.
- Erabiltzaileen beharrak aztertu eta materialak eta baliabideak eguneratu.
- Liburutegiaren erabilera egokia bermatu.

Eskaintako baliabideak:

- Liburuak.
- Filmak.
- Ordenagailu eta inprimagailu/eskaner eskaintza.
- 0-8 urte dituzten umeentzako gela.
- Gela nagusia (irakurri, ikasi edo lan egiteko).

Mailegu zerbitzua:

- Liburu eta filmak liburutegitik kanpo erabil daitezzen baimentzea, etxerako maileguaren bitartez.
- Liburutegien arteko mailegu zerbitzua:
 - Erabiltzailearen txartelarekin, EAEko Liburutegi Sarean sartutako beste liburutegi batzuetara sartzeko eta erabiltzeko baimena izatea.
 - EAEko Liburutegi Sarean dauden beste liburutegietara dokumentuak eta funtsak eskura jartzea eta era berean bertatik jasotzea.

Irakurketaren sustapena:

- Txikien irakurketa sustatzeko ipuin-kontaktak programatzea.
- Helduei zuzendutako liburu-aurkezpenak antolatzea.
- Liburutegia, irakurketarekin loturik dauden beste gaiak jorratzeko ahalbideratzea.



UDALZAINGOA

HARREMANETARAKO

HELBIDEA:

Zestoako Udala – Foru Plaza, 1 – Baxua

TELEFONOA:

656 784 867

FAXA:

943 148 074

HELBIDE ELEKTRONIKOA:

udalzainak@zestoa.eus

ORDUTEGIA:

Astelehenetik ostiralera:

07:30etatik 20:00etara

Larunbata:

08:00etatik 13:00etara

Trafikoa eta herritarren segurtasuna (Euskal Herriko Polizia Legea, 27. artikulua):

- Udal-mugarte osoan trafikoa bideratu, antolatu eta zuzendu.
- Ordenantzak, bandoak eta gainerako lege-xedapenak bete daitezen arduratu.
- Delituzko ekintzei aurrea hartzeko prebentzioa.
- Genero-indarkeriaren biktimei lagundu, Ertzaintzarekin koordinatuta.
- Eraikin, instalazio eta gune publikoak zaindu.
- Lankidetzakultura-, kirol- eta gizarte-ekitaldietan.
- Lankidetzak gatazka pribatuak konpontzeko.
- Istripuak, hondamendiak edo ezbehar publikoak gertatzen direnean laguntza eman.
- Auzi Poliziaren zereginetan parte hartzea Auzi Poliziaren Unitateei lagunduz.
- Etxeko telelaguntzako gizarte-baliabiderako laguntza.
- Leku publikoak zaintzea eta manifestazioak babesten laguntzea, hala nola elkarretaratze handietako ordena mantentzen, hori egiteko eskatzen zaienean.
- Bide publikoan dauden kalte guztiak dagokion udal-sailari jakinaraztea, eta horien jarraipena egitea.

Jakinarazpenak:

- Udaleko zenbait dokumentu banatzeko mezularitza zerbitzua egin.

Salaketak eta abisuak.

- Jasotako salaketak eta abisuak kudeatu eta dagokion sailera bidali.

BIBLIOGRAFIA

AEC, (2005). *Cartas de servicio en la empresa: compromisos de calidad con el cliente*. Hemendik eskuratua:

https://books.google.es/books?id=QZCUUI6ifbkC&pg=PA13&dq=carta+de+servicio&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Arrasateko Udala. *Zerbitzuen gutunak*. Hemendik eskuratua:

<https://www.arrasate.eus/eu/udala/zerbitzuen-gutunak>

Balbi, M. (2017). *Los 7 secretos del país mas digital del mundo*. Infoabe. Hemendik eskuratuta:

<https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/11/25/los-7-secretos-del-pais-mas-digital-del-mundo/>

Bergarako Udala. *Udal zerbitzuak-Idazkaritza*. Hemendik eskuratua:

<https://www.bergara.eus/eu/Udala/Antolaketa/Idazkaritza>

Danbolin Aldizkaria. (2019). *Udala herritarrengana hurbiltzeko demokrazia parte hartzailea*.

Hemendik eskuratua: https://danbolin.eus/udala-herritarren-hurbiltzeko-demokrazia-parte-hartzailea?fbclid=IwAR11ZaTvmEbAy-mYagc7usUfHR9QIEO0JWzpxGjnf43K5f27wP_qgSfDSsM

Eibarko Udala. (2019). *Eibarko Udalak prest dauzka lau zerbitzu-karta*. Hemendik eskuratua:

<https://www.eibar.eus/eu/gobernua-zabalik/albisteak/eibarko-udalak-prest-dauzka-lau-zerbitzu-karta>

Erkizia Olaizola, A. (2012). *Bases metodológicas para el diseño y desarrollo de un modelo de indicadores para la mejora de la gestión de los servicios públicos locales mediante la utilización de la técnica del benchmarking: un estudio empírico*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatearen Argitalpen Zerbitzua.

EUDEL, & Eusko Jaurlaritza. (2012). *Eusko Jaurlaritzaren industria, berrikuntza, merkataritza eta turismo sailaren eta EUDEL Euskadiko Udalen Elkartearen arteko lankidetzak akordioa, Euskal Autonomia Erkidegoko udalerritan tokiko berrikuntza agenda hedatzeko*.

EUDEL. *Zerbitzu gutuna egiteko gida praktikoa*. Hemendik eskuratua:

http://www.eudel.eus/eu/publicaciones/libros_electronicos?page=2

Euskadiko Udalen Elkartea. (2015). *Tokiko Politika berriaren ardatzak*. EUDEL.

Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkaria. (2016). *2/2016 LEGEA, apirilaren 7koa, Euskadiko Toki Erakundeetarako buruzkoa*.

Galindo Camacho, M. (2016). *Teoría de la administración pública*. Editorial Purrúa

Garzón, E. (2013). *El taylorismo y el fordismo*. Hablando República, 18. Hemendik eskuratua: <http://www.attac.es/2013/10/18/el-taylorismo-y-el-fordismo/>

Grönroos, C. (1984). *A service quality model and its marketing implications*. European Journal of marketing, 18(4), 36-44.

Heras, I., & Martiarena, A. (2007). *Zerbitzu-kartak eta zerbitzuen kalitatearen hobekuntza*. Euskal Herriko Unibertsitatea.

Heras, I., Arana, G., Casadesús, M., & Merino, J. (2011). *Kalitate-kudeaketaren hastapenak*.

Herrera, J. N. (2002). *Introducción a la calidad*. Curso de calidad por internet-CCI, 1.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of marketing, 49(4), 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). *Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria*. Journal of retailing, 70(3), 201-230.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). *ES-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality*. Journal of service research, 7(3), 213-233.

Porter, Michael E., Christian Ketels, and Örjan Sölvell (2016). *Estonia: Transition, EU Membership, and the Euro*. Harvard Business School Case 713-479

Rodríguez, M. C. C., & Rodríguez, D. R. (2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. Revista de la Universidad de la Salle, (48), 80-99.

Sánchez, C. V. (2013). *La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades*. Punto de vista, 4(7).

Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. ASQ Quality Press.

Torrubiano, J., Fernández, D., & González, D. (2011). *Elaboración y gestión de una Carta de Servicios en la Administración Local*. Madrid: FEMP.

Zestoako Udala. *Sailak eta zerbitzuak/Idazkaritza*. Hemendik eskuratua: <http://www.zestoa.eus/eu/idazkaritza>

Zerbitzu-kartak.

Arrasateko udala.

BAZ Zerbitzu Gutuna. Hemendik eskuratua: <https://www.arrasate.eus/eu/files/baz/zerbitzuen-gutuna/bazeko-zerbitzuen-gutuna>

Gizarte Zerbitzuak Zerbitzu Gutuna. Hemendik eskuratua:

<https://www.arrasate.eus/eu/files/gizarte-zerbitzuak/gizarte-zerbitzuetako-zerbitzu-gutuna>

San Kristobalگو hilerria Zerbitzu Gutuna. Hemendik eskuratua:

<https://www.arrasate.eus/eu/files/ozma/san-kristobalگو-hilerriko-zerbitzu-gutuna>

Udalako Ingurumen Eskola Zerbitzu Gutuna. Hemendik eskuratua:

<https://www.arrasate.eus/eu/files/ingurumena/udalako-ingurumen-eskola/udalako-ingurumen-eskolako-zerbitzu-gutuna>

Donostiako Udala.

Donostiako kirola-Zerbitzu Karta. Hemendik eskuratua:

https://www.donostia.eus/ataria/documents/397104/5827314/Zerbitzu_Karta_1.pdf/c362cb63-cb44-4eb8-999d-c2673d6a7a21

Gizarte Zerbitzuen zentroak-Zerbitzu Karta. Hemendik eskuratua:

[https://www.donostia.eus/info/bienestarsocial/queofrece.nsf/voWebContenidosId/AA0BFC2C339E7B1DC1258401002A57C0/\\$File/Donostiako%20udala%20GZZ%20Zerbitzuen%20karta.pdf](https://www.donostia.eus/info/bienestarsocial/queofrece.nsf/voWebContenidosId/AA0BFC2C339E7B1DC1258401002A57C0/$File/Donostiako%20udala%20GZZ%20Zerbitzuen%20karta.pdf)

Udaltzaingoaeren zerbitzu-gutuna. Hemendik eskuratua:

https://www.donostia.eus/info/ciudadano/guardia_municipal.nsf/vowebContenidosId/NT000009A6?OpenDocument&idioma=eus&id=A336670344276&cat=Qui%E9nes%20somos&doc=D

Eibarko udala.

Armagintzaren Museoa. Hemendik eskuratua: <https://www.eibar.eus/eu/kultura/kultura-etxea/armagintzaren-museoa/zerbitzu-gutuna>

Eibarko Udal Euskaltegia. Hemendik eskuratua: <https://www.eibar.eus/eu/kultura/udal-eskolak/udal-euskaltegia/zerbitzu-gutuna>

Euskara Zerbitzua. Hemendik eskuratua: <https://www.eibar.eus/eu/kultura/euskera/zerbitzu-gutuna>

Juan San Martin Liburutegia. Hemendik eskuratua: <https://www.eibar.eus/eu/kultura/jsm-liburutegia/zerbitzu-gutuna>

Irungo Udala.

HAZ+ Herritarra Atenditzeko Zerbitzuaren Zerbitzu-Karta. Hemendik eskuratua:

<http://www.irun.org/enlaces/00031404.pdf>

Irungo Udal Kontserbatorioaren Zerbitzu-Karta. Hemendik eskuratua:

<http://www.irun.org/enlaces/00038976.pdf>

Tolosako Udala.

Tolosako Udalaren zerbitzu-karta. Hemendik eskuratua: <https://udala.tolosa.eus/eu/udal-administrazioa/zerbitzuen-karta>

Urnietako Udala.

BERTAN-Herritarren Arreta Zerbitzua. Hemendik eskuratua: https://www.urnieta.eus/wp-content/uploads/2013/04/zerbitzuen_karta_bertan.pdf

Gizartekintza saila(Gizarte Zerbitzuak). Hemendik eskuratua: https://www.urnieta.eus/wp-content/uploads/2013/04/zerbitzuen_karta_gizartekintza.pdf

Haurrak, nerabeak eta gazteak. Hemendik eskuratua: https://www.urnieta.eus/wp-content/uploads/2013/04/zerbitzuen_karta_haurrak.pdf

Liburutegia. Hemendik eskuratua: https://www.urnieta.eus/wp-content/uploads/2013/04/zerbitzuen_karta_liburutegia.pdf

Musika eskola. Hemendik eskuratua: https://www.urnieta.eus/wp-content/uploads/2013/04/zerbitzuen_karta_musikaeskola.pdf

