

# 1

## Bezero Misteriotsuaren Teknika herri-administrazioetako zerbitzu-hizkuntzaren ebaluazioan

HAUSNARTU Euskal Soziolinguistika Sarien XI. Edizioko  
**LEHEN SARIA (2018)**

**Izaskun Kuartango Atxa**

*Hizkuntza normalizaziorako teknikaria. Hezkuntza Saila. Eusko Jaurlaritza*  
izaskunkuartango@hotmail.com

Sarrera-data: 2018-10-05 / Onartze-data: 2018-11-05

**Laburpena.** Lan honek Bezero Misteriotsuaren Teknika du aztergai, eta horrek herri-administrazioetan zerbitzu-hizkuntzaren ebaluazioa egiteko ematen dituen aukerak. Azterlanaren abiapuntua Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak zerbitzu-hizkuntzaren ebaluaziorako egun erabiltzen dituen tresnen deskribapena da, horien indarguneak eta mugak identifikatuz. Ondoren, bezero misteriotsuaren teknikaren ezaugarriak azaldu, eta horren erabileraren esperientzia ezberdinak jaso dira: zerbitzu publikoen ebaluaziorako egindakoak, eta zehazki zerbitzu-hizkuntzaren bermearen ebaluaziorako egindakoak ere. Azkenik, EAEko herri-administrazioetan Bezero Misteriotsuaren Teknikaren bitartez zerbitzu-hizkuntzaren ebaluazioa egiteko jarraibideak eta galdetegi eredu orokor bat proposatu dira. • **Hitz gakoak:** *Administrazioa, zerbitzu-hizkuntza, ebaluazioa, ikerketa-teknikak, Bezero Misteriotsuaren Teknika.*

**Abstract.** The purpose of this study is to analyze the Mystery Shopping Technique and its potential for the evaluation of the language of service in public administration. As a starting point, a description has been made of the tools currently used by the Basque Government's Regional Vice-Ministry of Language Policy in the evaluation of the language of service, identifying their strengths and limitations. Next, the main characteristics of the Mystery Shopping Technique and different examples of its use have been described: both in the evaluation of public services in general, and in the evaluation of the guarantee of the language of service in particular. Finally, some methodological guidelines and a general questionnaire model have been proposed to apply the Mystery Shopping Technique in the evaluation of the language of service in Basque public institutions. • **Key words:** *Public administration, language of service, evaluation, research techniques, Mystery Shopping Technique.*

## SARRERA

**I** EAEn kokatuta dauden herri-administrazioek lege-betebeharra dute herritarrak aukeratzen duen hizkuntzan (bi hizkuntza ofizialen artean) emateko zerbitzua, hau da, herritarrak hautatutako zerbitzu-hizkuntza bermatzeko betebeharra. Hala ere, 1982. urtean euskararen legeak eskubide hori berariaz aitortu zuenetik, Administrazioak zailtasun handiak izan ditu hori bermatzeko, batez ere, langileen hizkuntza-gaitasun falta dela eta. Urteak joan ahala, Administrazioan langileen euskara-gaitasuna gora egin du, baina hala ere, zerbitzu-hizkuntzaren bermeari buruz egin izan diren neurketek sarritan erakutsi dute eskubide hori ez dela %100 bermatzen Administrazioan oraindik ere.

VI. Plangintzaldian (2018-2022) Eusko Jaurlaritzan Euskararen erabilera normalizatzeko planak ondoko helburua jarri die Eusko Jaurlaritzak eta bere erakunde autonomiadunei: 2022. urte amaierarako herritarrei zerbitzu-hizkuntza %100ean bermatzea. Hain zuzen ere, planean ez da zehaztu helburu jakin horren lorpena ebaluatzeko inongo berritasunik, eta pentsa daiteke, beraz, orain arte erabili izan diren metodo eta tekniken bitartez egingo dela ebaluazio hori.

Azterlan honetan zerbitzu-hizkuntzaren bermearen betetze-maila ebaluatzeko Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak gaur egun erabiltzen dituen metodologia eta tresna ezberdinak aztertuko dira, bakoitzak dituen abantaila eta mugekin. Eta hain justu muga horiek direla eta, neurketa horiek osatzeko aukera ematen duen teknika bat ere aztertuko da: Bezero Misteriotsuaren Teknika.

Horrela, egitasmo honen helburu nagusia Bezero Misteriotsuaren Teknika aztertzea da, herri-administrazioetan zerbitzu-hizkuntzaren ebaluazioa egiteko ematen dituen aukeren ikuspegitik. Aintzat hartu behar da teknika honek sektore pribatuan duela bere jatorria, eta Administrazioan erabili ahal izateko horren ezaugarriak kontuan hartu behar direla; era berean, herritarrak ez dira bezero soilak Administrazioarekin jarduten dutenean. Horregatik, Bezero Misteriotsuaren Teknikaren deskribapena egiteaz gain, proposamen bat landu da teknika hori Administrazioaren zerbitzu-hizkuntzaren ebaluazioan erabiltzeko.

---

***Eusko Jaurlaritzak eta bere erakunde autonomiadunek 2022. urte amaierarako herritarrei zerbitzu-hizkuntza %100ean bermatzeko konpromisoa hartu dute.***

**Ebaluazioaren bitartez jakin daiteke Administrazioak abian jarritako plan eta zerbitzuek zenbateraino lortu dituzten aurreikusitako helburuak.**

## **1. HERRI-ADMINISTRAZIOEN JARDUNAREN EBALUAZIOA**

### **I**

#### **1.1 Kudeaketa publikoaren ebaluazioa**

Herri-administrazioen jarduna ebaluatzea ezinbestekoa da esku-hartze publikoaren emaitza eta ondorioak ezagutzeko, eta herritarrei horien berri eman ahal izateko. Horrela, ebaluazioaren bitartez jakin daiteke Administrazioak abian jarritako plan eta zerbitzuek zenbateraino lortu dituzten aurreikusitako helburuak.

Behaketa, neurketa, analisi eta interpretazio prozesu sistematikoa da ebaluazioa, eta ebidentzietan oinarrituz, interbentzio publiko bat eza-gutzea du helburu, horren diseinu, inplementazio, ondorio, emaitza eta inpaktuei dagokienez. Ebaluatu daitezkeen interbentzioen artean arau, programa, plan edota politikak daude (AEVAL, 2010).

Kontutan izanda ebaluazioa egiteko planteamendu eta korrante ezberdinak egon daitezkeela, ondoko elementuak izan ohi dira aintzat ebaluazio-prozesuetan:

- Administrazioaren gobernatzaren hobekuntza, modernizazio eta berrikuntza prozesu baten parte da ebaluazioa.
- Ebaluazioak gizarte zientzietako tresnak (kuantitatiboak eta kualitatiboak) eta gerentzia publikoko teknikak erabiltzen ditu. Modu sistematikoan aplikatzen du informazioaren tratamendu zorrotza, aztertutako errealitatea hobeto ezagutzeko asmoz.
- Eskuhartze publikoa bere osotasunean aztertzen da: diseinua, aplikazioa, garapena edota emaitzak.
- Ebaluazioa tresna estrategikoa eta prospektiboa da, etorkizunera begira ondorioak dituen, eta ez bakarrik atzera begira egiten dena.

Ebaluazioaren funtziorik garrantzitsuena politika publikoen egikaritzeari buruzko informazioa lortzea da. Edo beste era batera esanda, ebaluazioak aukera ematen du alderatzeko politika publikoengandik espero zen emaitza eta benetan eman dena.

Administrazioaren jarduna multzo ezberdinetan mailakatu daiteke (AEVAL, 2009): politika publikoak ekintzarako ildo nagusiak dira, eta horien helburua gobernuaren lehentasunen lorpena bideratzea da. Bertan finkatzen dira erabakiek izango duten norabidea eta beharrezko baliabideak. Plan eta ekintza ezberdinetan gauzatzen dira politika publiko horiek, eta horien baitan kokatzen dira zerbitzu publikoak: kudeaketa-prozesu oi-

narrizkoenak dira eta euren helburu nagusia da herritarrari modu egituratuan zerbitzua ematea.

Tradizionalki, hiru maila bereiztu izan dira kudeaketa publikoaren esparruan kalitatea, eraginkortasuna edota efizientzia aztertzerakoan (Bouckaert, 1995):

- Makro-kalitatea: Estatu eta gizarte zibilaren arteko harremanak barne-hartzen ditu, hain zuzen ere, zerbitzu publikoa eta herritarren artekoak. Maila honetan egindako ebaluazioaren helburua demokrazia beraren kalitatea bermatzea da (akzio publikoaren efikazia eta legitimazio soziala). Maila honetan politika publikoak dira aztergaia.
- Meso-kalitatea: zerbitzuen kudeatzaile eta hartzaileen arteko harremanei dagokie maila hau. Zerbitzu publikoekiko herritarrek duten asebetetasun maila ezagutzea izango litzateke ebaluazioaren helburua, horiek hobetzeko asmoz.
- Mikro-kalitatea: erakundearen barneko harremanei dagokie. Maila honetan kudeaketaren diagnostikoa egiten da (egiturak, pertsonak, prozesuak, eta abar) zerbitzuaren funtzionamendua hobetzeko asmoz.

Zerbitzu publikoen kalitateari dagokionez, garrantzitsua da ondokoen artean bereiztea: programatutako kalitatea, espero den kalitatea eta pertzibitutako kalitatea. Lehenengoa zerbitzua ematen duen erakundeak aurreikusita duen kalitate maila da; bigarrena herritarrak zerbitzu horrengandik espero duen kalitate maila, eta hirugarrena herritarrak zerbitzua jaso eta gero egiten duen balorazioa, behin alderatu duenean espero zuena eta gero benetan jaso duena. Horregatik, zerbitzuen ebaluazioak arreta jarri behar du zerbitzua ematen eta jasotzen dutenen arteko harremanean.

## 1.2 Ebaluaziorako metodologia eta teknikak

Ebaluazioa ikerketa moduan uler daiteke, eta horren baitan bi dira errealitatea ezagutzeko paradigma nagusiak: kuantitatiboa eta kualitatiboa.

- Paradigma kuantitatiboa positibismo logikoan oinarrituta dago eta emaitzetara orientatzen da.
- Paradigma kualitatiboak ez dio emaitzei bakarrik erreparatzen, prozesu osoari baizik.

Debate sakona egon izan da gizarte zientzietan bi paradigma hauetariko bakoitzaren egokitasun eta muga inguruan. Hala ere, gero eta gehiago

---

**Zerbitzuen ebaluazioak arreta jarri behar du zerbitzua ematen eta jasotzen dutenen arteko harremanean.**

**Gero eta gehiago erabiltzen da paradigma metologogiko ezberdinei dagozkien tekniken konbinazioa ikerketa bakarrean (triangulazioa).**

erabiltzen dira paradigma ezberdinei dagozkien tekniken konbinazioa ikerketa bakarrean (triangulazioa), eta dena den, paradigma baten ala bestearen alde egitea baino, komenigarriena izaten da ikerketaren helbururako (deskribapena, azalpena edo ulermena) egokiena izango den teknika aukeratzea.

**1. koadroa. Ebaluazio kuantitatibo eta kualitatiboaren ezaugarri nagusien laburpen-koadroa**

Ikerketa kuantitatiboa	Ikerketa kualitatiboa
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aldagaien buruzko datu kuantitatiboak jaso eta aztertzen dira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zenbaketa edo neurketarik gabeko ikerketa. Aldagaiak neurtu beharrean, ikerlariak ikertutako fenomenoei buruzko erregistro narratiboak sortu eta aztertzen ditu.</li> </ul>
Paradigma kuantitatiboa	Paradigma kualitatiboa
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikuspegi global positibista</li> <li>- Hipotetiko-deduktiboa</li> <li>- Partikularista</li> <li>- Objektiboa</li> <li>- Emaitzak ditu hizpide</li> <li>- Natura-zientzien berezko paradigma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikuspegi global fenomenologikoa</li> <li>- Induktiboa</li> <li>- Estrukturalista</li> <li>- Subjektiboa</li> <li>- Prozesua bera du hizpide</li> <li>- Gizarte-antropologiaren berezko paradigma</li> </ul>
Metodo eta teknika kuantitatiboak	Metodo eta teknika kualitatiboak
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inkesta bidezko ikerketa</li> <li>- Adierazleen azterketa</li> <li>- Artxiboetako erregistroen azterketa</li> <li>- Behaketa-erregistro egituratuak</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi dokumentala</li> <li>- Elkarriketa kualitatiboa</li> <li>- Eztabaida-taldeak</li> <li>- Behaketa parte-hartzailea</li> <li>- Delphi metodoa</li> <li>- Bizitzaren historia</li> <li>- ...</li> </ul>

Iturria: Egileak moldatutakoa, ondoko gida oinarri hartuta: AEVAL, 2010. 67 or; 102 or.

**2. ZERBITZU-HIZKUNTZAREN EBALUAZIOA ADMINISTRAZIOAN**

**I**

**2.1 Zerbitzu-hizkuntza bermatzeko betebeharrak Administrazioan**

EAEko herri-administrazioak behartuta daude herritarren hizkuntza-eskubideak bermatzera haiek artatzerakoan. 1982. urtean onartu zen Euskararen Erabilera Normalizatzeko oinarritzko legea, eta bere lehenengo tituluan, herritarren hizkuntza-eskubideez eta botere publikoek horiekiko dituzten betebeharez hitz egiten du. Ondoren, bosgarren artikulua bigarren ataleko lehenengo azpiatalean, Administrazioarekin, zein Euskal Autonomia Erkidegoan ezarritako edozein erakunderekin,

euskaraz zein gaztelaniaz harremanetan jartzeko eskubidea aitortzen zaie herritarrei, eta hirugarren atalean jasotzen da botere publikoek eskubide horiek erabiltzea bermatuko dutela.

“Euskal Herritarrei honako funtsezko hizkuntza-eskubide hauek aitortzen zaizkie: a) Arduralaritzarekin [...] harremanak hitzez eta/edo idatziz euskeraz edo gaztelaniaz izateko eskubidea.”

Seigarren artikuluan xedatzen da herritarrak eskubidea duela, ez bakarrik Administrazioarengana nahi duen hizkuntzan zuzentzeko, baizik eta Administrazioarengandik jasotzen duen arreta ere herritarrak aukeratutako hizkuntzan izateko. Alabaina, ondoren gaineratzen da eskubide hori erabiltzeko beharrezko bitartekoak modu progresiboan ezarriko direla:

“Horretarako, behar daitezen neurriak hartuko dira eta eskubide honen erabilpena arian-arian bermatzeko beharrezko gerta daitezen eskuarteak ebatziko.”

Eskubide horren erabilera bermatzeko epemugarik gabeko progresibotasunaren kontzeptua sartzean, nolabait eskubide hori gauzatzeko legezko bermea deuseztatzen da (Kuartango, 2017). Hala ere, adibidez, Eusko Jaurlaritzak epemuga zehatza jarri dio zerbitzu-hizkuntza bermatzeko betebeharrari; horrela, VI. Plangintzaldirako *Eusko Jaurlaritzan Euskararen erabilera normalizatzeko irizpide orokorrak eta plan nagusia (2018-2022)* dokumentuan, honakoa zehazten du Jarraibide nagusien atalean (53. orrialdean):

“Zerbitzu-hizkuntza:  
Plangintzaldiaren amaieran, Eusko Jaurlaritza eta bere erakunde autonomiadunek bermatu egin behar dituzte herritarren hizkuntza eskubideak. Horretarako, zerbitzu-hizkuntzari dagozkion adierazle guztiak %100ean egon behar dira plangintzaldiaren amaieran.”

Hau da, Eusko Jaurlaritzak eta bere erakunde autonomiadunek zerbitzu-hizkuntza bermatu beharko dute 2022. urterako. Bestalde, halako konpromisorik hartu ez duten beste Administrazioen kasuan ere beharrezkoa da progresiboki lortu beharko duten helburu horren garapen maila neurtu ahal izatea.

Kontutan hartu behar da gainera zerbitzu-hizkuntzaren bermea ez dela mugatzen jendaurreko lanpostuetan ematen den zerbitzura (hasierako arreta-zerbitzua), baizik eta erakunde osoak herritarrei ematen dizkien zerbitzu guztietan bermatu beharko zaiola herritarrari hautatuko hizkuntzan jasotzea zerbitzua.

---

**Zerbitzu-hizkuntzaren bermea ez da mugatzen jendaurreko lanpostuetan ematen den zerbitzura.**

---

**Hizkuntza  
Politikarako  
Sailburuordetzak  
zerbitzu-  
hizkuntza  
ebaluatzeko  
dituen  
bitartekoak  
aztertu dira.**

Bestalde, Udal-Administrazioari dagokionez, aipatu beharrekoa da 2/2016 legea, apirilaren 7koa, Euskadiko Toki Erakundeei buruzkoa. Esan daiteke lege hau 1982ko legeak ezartzen duen progresibitateaz pausu bat haratago doala, herritarren hizkuntza-eskubideen defentsan:

6. artikulua.– Euskal Autonomia Erkidegoko toki-erakundeen hizkuntza ofiziala.

1.– Euskara Euskal Herriko berezko hizkuntza da eta, gaztelania bezala, Euskal Autonomia Erkidegoko toki-erakundeen hizkuntza ofiziala, eta, alde horretatik, erakundeon jardueretan erabilera normal eta orokorreko zerbitzu-hizkuntza eta lanhizkuntza izango da. Edonola ere, bermatu beharko da herritarrek benetan egikaritu ahal izatea toki-erakundeekin harremanak izateko orduan hizkuntza ofiziala hautatzeko duten eskubidea eta, hortaz toki-erakundeek hizkuntza horretan artatzeko duten betebeharra, hartarako behar diren neurriak harturik.

[...]

3.– Toki-erakundeek, Euskal Autonomia Erkidegoaren barruan, –erakunde barruko, beste edozein administrazio publikorekiko edo, are, partikularrekiko harremanetan– bi hizkuntza ofizialak erabiltzeko aukera gorabehera, behar diren mekanismoak sortu beharko dituzte, herritarrek karga edo betebeharririk eragingo dieten inolako formaltasun eta baldintzarik gabe baliatu ahal izan dezaten komunikazioak beste hizkuntzan jasotzeko daukaten eskubidea.

Lege honek xedatzen du, beraz, toki-erakundeek zerbitzu-hizkuntza bermatu beharko dutela, eta era berean herritarrak ez duela inongo kargarik edo betebeharririk jasan behar izango egindako hizkuntza-hautuaren ondorioz.

## **2.2 Egun zerbitzu-hizkuntzaren betetze-maila neurtzeko moduak**

Atal honetan aztertuko dira Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak dituen bitartekoak EAEn dauden Administrazioetan zerbitzu-hizkuntzaren bermearen betetzeari buruzko informazioa jasotzeko, hain zuzen ere: Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak Plangintzaldi bakoitzean egiten dituen tarteko eta amaierako ebaluazioak, BIKAIN-Euskararen kalitate ziurtagiria, eta ELEBIDE-Hizkuntza Eskubideak Bermatzeko Zerbitzua.

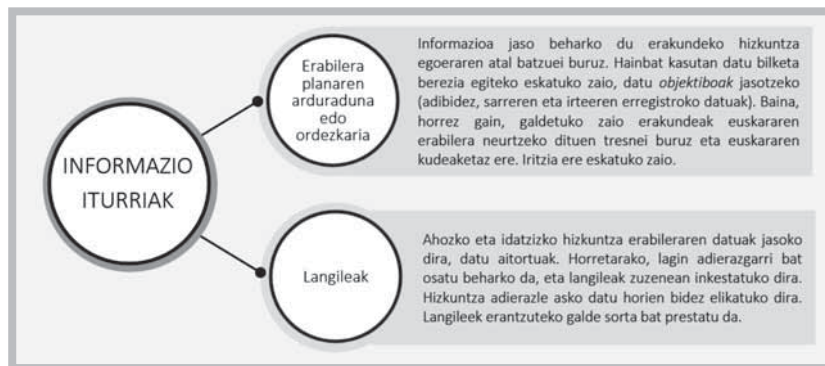
### *2.2.1 Plangintzaldietako tarteko eta amaierako ebaluazioak (HPS)*

Euskal Autonomia Erkidegoko herri-administrazioetan euskararen erabilera normalizatzeko prozesua arautzen duen apirilaren 15eko 86/1997 Dekretuaren 4. eta 5. artikuluek ezarritakoaren arabera, erakunde ba-

koitzak euskararen erabilera normalizatzeko plana onartu eta gauzatu behar du, eta bost urteko iraupena izango duten plangintzaldiak ezarriko dira. Egun indarrean dagoena VI. Plangintzaldia (2018-2022) da. Euskararen erabilera normalizatzeko planak abian jartzearekin batera, eskal herri-administrazioek euskararen erabilera normalizatzeko planei buruzko ebaluazio-txostena egin beharko dute plana onartu denetik bigarren urtea betetzen denean, eta baita bost urteko plangintzaldi bakoitza amaitutakoan ere.

Datuak galdetegi bidez jasotzen dira eta, laginketari dagokionez, kontuan hartzen dira Eusko Jaurlaritza eta haren erakunde autonomiak, foru aldundiak eta 5.000 biztanle baino gehiagoko udalerrietako udalak. 5.000 biztanle baino gutxiago dituzten udaletan, berriz, lagin bati galdetzen zaio. Bestalde, aztertutako erakunde horietan guztietan, planaren arduradunak ez ezik, langileak ere inkestatzen dira.

#### 1. irudia: Plangintzaldiko ebaluazioak egiteko erakunde bakoitzean inkestatu diren solaskideak.



Iturria: Plangintzaldiaren amaierako ebaluazioa: Erakundeetan autodiagnostikoa egiteko jarraibideak (Siadeco, 2017).

Bi galdetegi eredu dago, iturri bakoitzerako bat. Batetik, erabilera planaren arduradun edo ordezkariak erantzun beharrekoa; bertan, erakundearen egoerari buruzko galdera orokorrak daude: erakundearen hizkuntza-irizpideak, normalizaziorako tresnak... Bestetik, langileei zuzenduriko galdetegian, laginketa bidez aukeratutako langileei beren eguneroko jardunari buruzko galderak egiten zaizkie; hain zuzen ere, euren ahazko nahiz idatzizko hizkuntza erabilera aitortua jasotzen da, eta euskarak erakundearen duen egoerari buruzko iritzia ere eman dezatela eskatzen zaie.

V. Plangintzaldian (2013-2017) Eusko Jaurlaritzak bere sail eta erakunde autonomiadunetan<sup>1</sup> egindako amaierako ebaluazioaren emaitzek era-

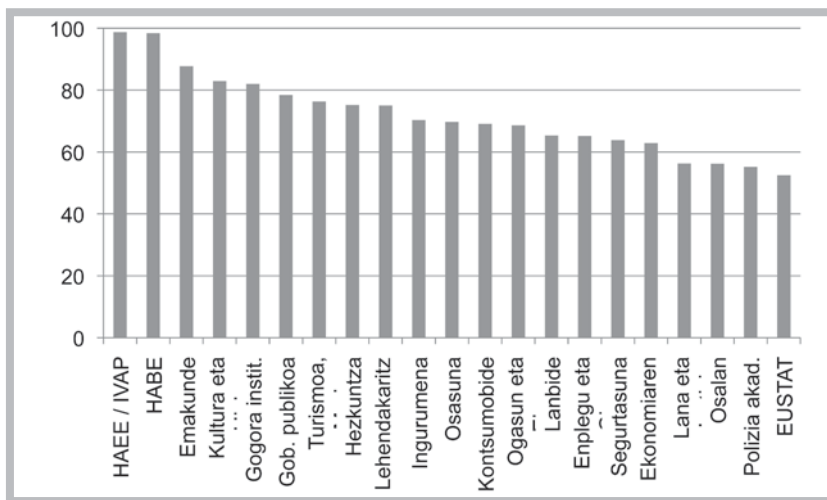
**Galdetegi bidez jasotzen dira HPSko Plangintzaldietako tarteko eta amaierako datuak.**



**Datuek erakusten dute zerbitzu-hizkuntza bermatzeko helburua oraindik ez dela guztiz lortu.**

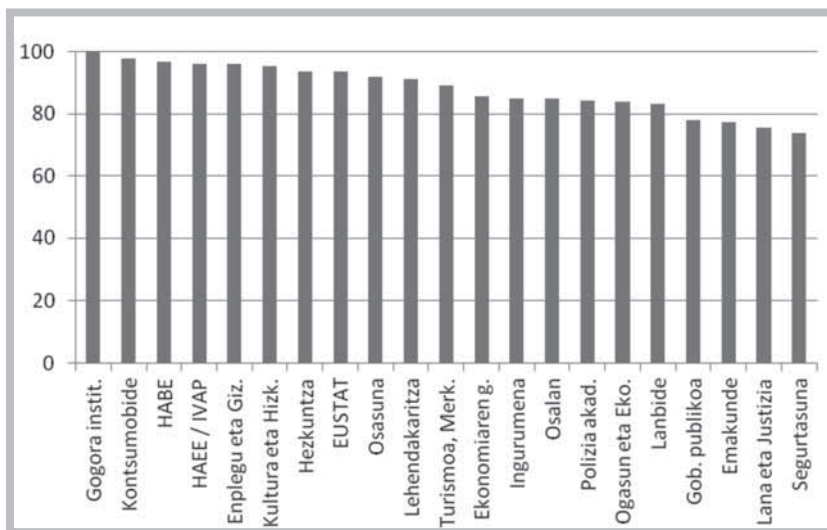
kusten dute zerbitzu-hizkuntza bermatzeko helburua oraindik ez dela guztiz lortu. Horrela, adibidez, ondoko grafikoetan ikus daiteke, sailka eta erakundeak, herritarrek euskaraz egindako eskaerei erakundeak zenbatetan erantzuten dien euskaraz edo elebrietan:

**2. irudia. Herritarrek ahoz egindako euskarazko eskaerei EJ-ko sail eta erakundeek euskaraz edo elebrietan emandako erantzunak (%). 2017.**



Iturria: HPSko V. Plangintzaldiko amaierako ebaluazioaren emaitzak, egileak moldatuta.

**3. irudia. Herritarrek idatziz egindako euskarazko eskaerei EJ-ko sail eta erakundeek euskaraz edo elebrietan emandako erantzunak (%). 2017.**

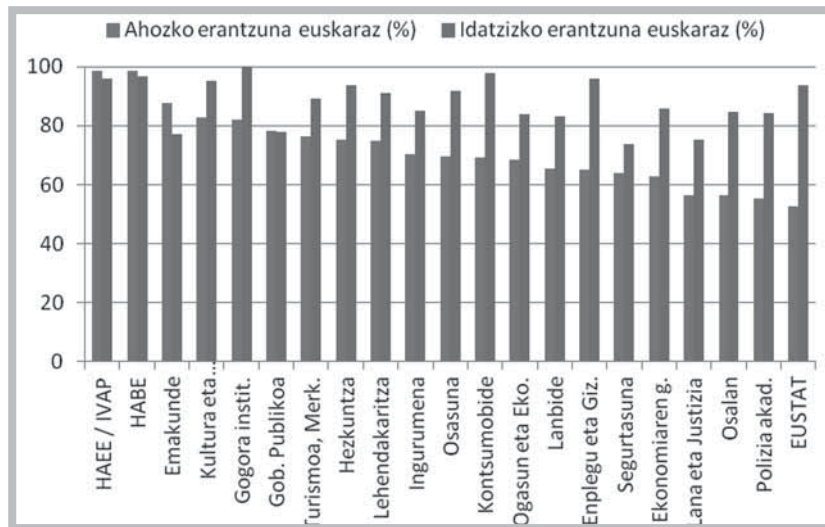


Iturria: HPSko V. Plangintzaldiko amaierako ebaluazioaren emaitzak, egileak moldatuta.

Grafikoetan ikus daitekeenez, sail edota erakunde askotan zerbitzu-hizkuntza bermatzeko gaitasuna handiagoa da idatzizko harremanetan, ahozkoetan baino, seguruenik idatzizko zerbitzu-hizkuntza itzulpenen bitartez bermatzen delako. Aldiz, ahozko harremanak duen berehalakotasunean, zerbitzu-hizkuntza bermatzeko aukera bakarra da langile euskaldun batek artatzea edo herritarra lankide euskaldun batengana bideratzea (hori posible den kasuetan eta horretarako herritarrak luzeegi itxaron behar ez badu). Bestalde, gogoan izan behar da itzulpenetara jo behar izateak prozeduraren izapidetzea luzatu egiten duela, herritarrari kalte bat eraginaz.

**Zerbitzu-hizkuntza bermatzeko gaitasuna handiagoa da idatzizko harremanetan, ahozkoetan baino.**

**4. irudia. Herritarrek egindako euskarazko eskaerei EJ-ko sail eta erakundeek euskaraz edo elebrietan emandako erantzunak (%), ahoz eta idatziz. 2017.**

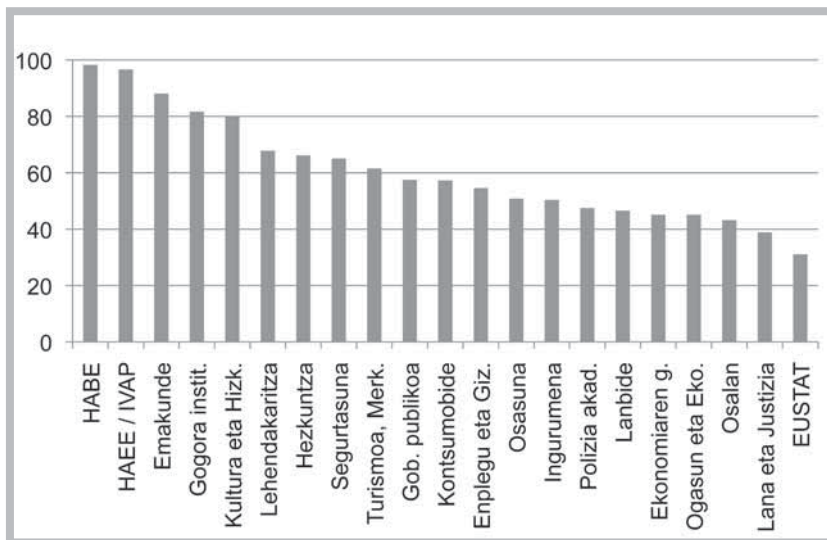


Iturria: HPSko V. Plangintzaldiko amaierako ebaluazioaren emaitzak, egileak moldatuta.

Bestalde, zerbitzu-hizkuntzaren bermea betetzeko garrantzitsua da langile publikoak herritarrari lehen hitza euskaraz egitea, horrela gonbitea eginez, nahi izanez gero, herritarrak elkarrizketa euskaraz jarrai dezan.

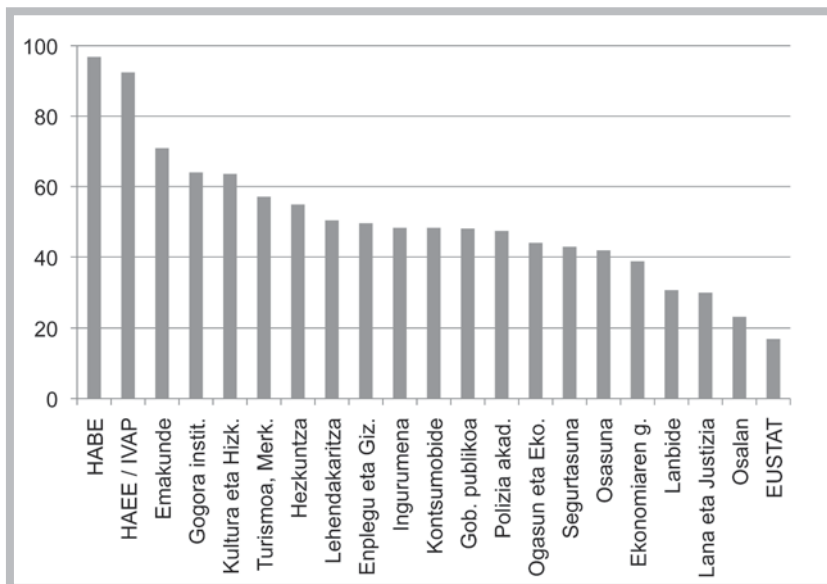
***Itzulpenetara jo behar izateak prozeduraren izapidetzea luzatu egiten du.***

**5. Irudia. Telefonozko arretan lehen hitza euskaraz (%) EJ-ko sail eta erakundeetan. 2017.**



Iturria: HPSko V. Plangintzaldiko amaierako ebaluazioaren emaitzak, egileak moldatuta.

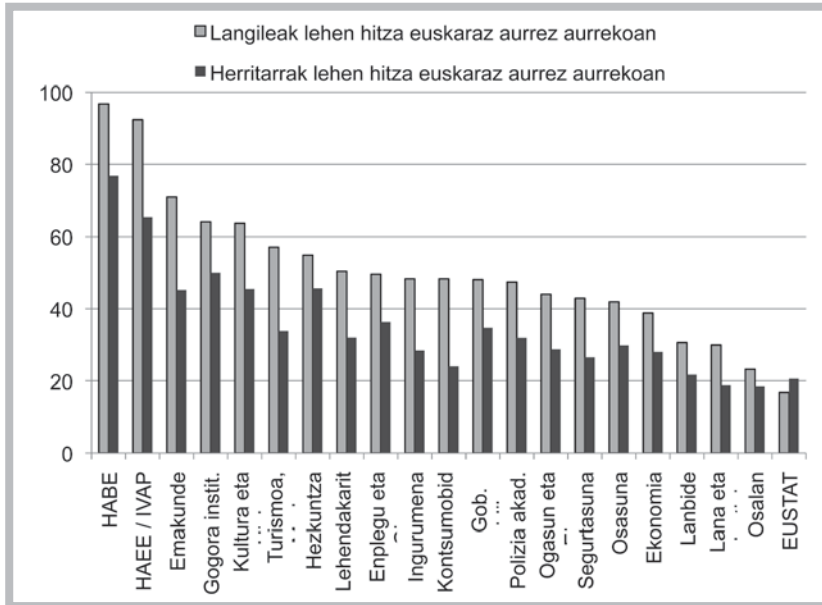
**6. Irudia. Aurrez aurreko arretan lehen hitza euskaraz (%) EJ-ko sail eta erakundeetan. 2017.**



Iturria: HPSko V. Plangintzaldiko amaierako ebaluazioaren emaitzak, egileak moldatuta.

Datuek erakusten dute langile publikoek lehen hitza euskaraz egiten duten erakundeetan herritarrek ere gehiago egiten dutela beraien lehen hitza euskaraz.

**7. Irudia. Langile publiko eta herritarren lehen hitza, hurrenez hurren, euskaraz (%)**



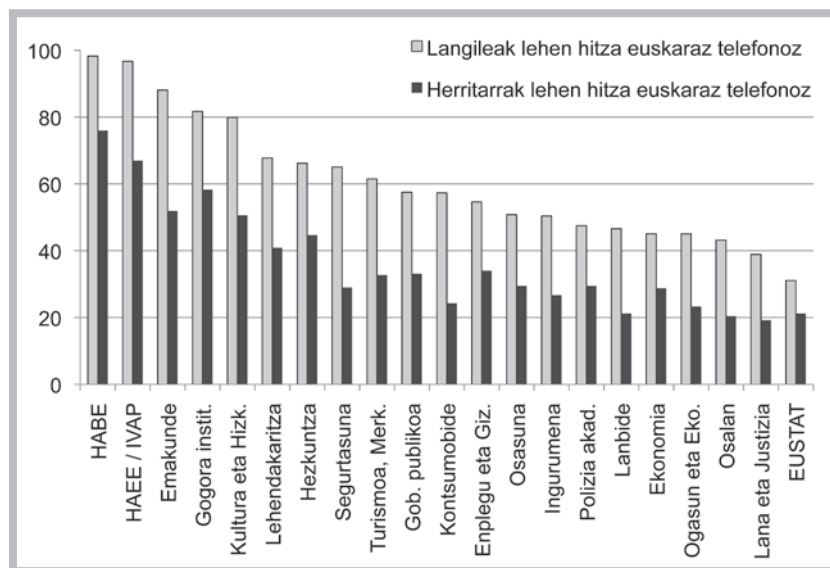
Iturria: HPSko V. Plangintzaldiko amaierako ebaluazioaren emaitzak, egileak moldatuta.

**Erakundearen beraren jokaerak eragina du herritarraren hizkuntza-hautuan.**

Adibidez, HABEn aurrez aurreko harremanean herritarrek lehen hitza euskaraz egiten dute kasuen %76,8an, eta aldiz EUSTATen kasuen %20,6an; hain justu, langile publikoaren euskarazko lehen hitzari dagokionez, mailarik altuena eta baxuena duten bi erakundeak dira, hurrenez hurren. Dena den, Administrazioako langilearen lehen hitzaren garrantzia aitortuta ere, horrek ez du esan nahi hori denik herritarraren hizkuntza-hautua baldintzatuko duen elementu bakarra (adibidez, aipatu berri diren bi kasuetan oso ezberdinak dira erakunde bakoitzaren lan-esparruak, eta horrek ere eragina izan dezake herritarraren hizkuntza-hautuan).

**Inkestaren teknikak langileek aitortutako datuak jasotzen ditu soilik.**

**8. Irudia. Langile publiko eta herritarren lehen hitza, hurrenez hurren, euskaraz (%) EJ-ko sail eta erakundeetan telefono bidezko harremanean. 2017.**



Iturria: HPSko V. Plangintzaldiko amaierako ebaluazioaren emaitzak, egileak moldatuta.

Administrazioko langilearen lehen hitza eta herritarraren hizkuntza-hautuaren arteko harremana aurrez aurreko zein telefono bidezko hartu-emanetan ikus daiteke. Datuek erakusten dute, beraz, herritarraren hizkuntza-hautuan eragina duela erakundearen beraren jokaera hizkuntzarekiko. Dena den, bestelako faktore asko egon daitezke herritarren hizkuntza-hautuan eragingo dutenak: batetik, herritarrari berari dagozkionak, hala nola, herritarrak duen euskara maila, euskara erabiltzeko ohitura, euskararekiko jarrera, zerbitzu horretan aurretik izandako esperientziak, egin beharreko izapideari ematen dion garrantzia, izapidea euskaraz egin nahi izateagatik penalizazioen bat jasotzeko beldurra...; baina bestetik ere erakundearen jardunari dagozkionak, hala nola, langilegoaren euskara maila, edo erakundearen irudia bera: erakundearen kanpo-komunikazioan hizkuntzari ematen zaion trataera, langilegoaren adina (zenbat eta gazteagoak izan, euskaldunak izateko probabilitate handiagoa dago), “Euskaraz badakigu” moduko kartelak, eta abar.

Horregatik guztiagatik, inkestaren teknika ez da guztiz egokia zerbitzu-hizkuntzaren bermea ebaluatzeko. Alde batetik, erakundearen parte diren langileek aitortutako datuak jasotzen dira, hain justu, euren jardun profesionalari buruzko informazioa. Eta bestetik, erakunde batek esan dezake euskaraz jaso dituen eskaera guztiei euskaraz erantzun diela, baina erakundeak euskarazko oso eskaera gutxi jasotzen badu, norma-

lean egiten dituen izapideei soilik erreparatuta ez dago jakiterik erakundea benetan gai ote den edozein eskaerari euskaraz erantzuteko.

### 2.2.2 BIKAIN-Euskararen Kalitate Ziurtagiria

Euskararen erabileraren, presentziaren eta hizkuntza-kudeaketaren normalizazio-maila egiaztatu eta aitortzeko xedea du Bikain ziurtagiriak. Honako erakundeek parte har dezakete ziurtagiria lortzeko ebaluazioan:

- Alor sozio-ekonomikoko entitate pribatuek, osorik edo partzialki, eta sozietate publikoek baldin eta beren jarduera Euskal Autonomia Erkidegoan egiten badute.
- Euskal Autonomia Erkidegoan diharduten honako erakunde publiko hauek: Estatuko Administrazioak, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorrak eta Administrazio Instituzionalak (erakunde autonomoak eta zuzenbide pribatuko erakunde publikoak). Horrez gain, Toki eta Foru Administrazioek eta beren erakunde autonomoek.

Hizkuntza-kudeaketaren kalitatea ebaluatzeko eta egiaztatzeko sistemaren oinarrian Erreferentzia Marko Estandarra (EME) dago, honako ardatz eta elementuak dituen:

- **Zerbitzu-hizkuntza:**
  - Irudi korporatiboa
  - Herritarrekiko harremanak
- **Lan-hizkuntza:**
  - Barne komunikazioa eta lan-tresnak
  - Pertsonen kudeaketa
  - Kanpo harremanak
  - Kudeaketa

Ardatz eta elementu horien ebaluazioaren ondorioz, erakundeak 0 - 1.000 arteko puntuazioa lortuko du. BIKAIN-Euskararen Kalitate Ziurtagiriak hiru egiaztapen maila ditu, eta dagokion ziurtagiria lortzeko, ebaluazio-prozesuan gutxieneko puntu kopurua pilatu beharko da, honela:

#### 2. koadroa. Bikain ziurtagiriko maila ezberdinak lortzeko gutxieneko puntuazioa.

Ziurtagiriaren maila	Gutxienez eskatutako puntu-kopurua
Oinarrizko maila	200 puntu
Erdi-maila	500 puntu
Goi-maila	800 puntu

Iturria: BIKAIN. Euskararen erabilera, presentzia eta kudeaketa. Erreferentzia-gida 2018 (Eusko Jaurlaritza, 2018).

**Hizkuntza-kudeaketaren normalizazio-maila egiaztatu eta aitortzeko xedea du Bikain ziurtagiria**

**Erakunde publikoek zerbitzu-hizkuntza bermatu behar dute Bikain ziurtagiriaren mailetako bat egiaztatu ahal izateko.**

Horrez gain, 2017. urtean argitaratu zen Bikain arautzeko dekretu berria, eta bertan xedatzen da ebaluaketara aurkeztutako entitateek ezingo dutela Bikain ziurtagiri-maila bat eskuratu euskararen alorrean legediak ezartzen dizkien betekizunak bermatu ezean. Herri-administrazio eta ente publikoen kasuan, horrek esan nahi du zerbitzu-hizkuntza bermatu beharko dutela Bikain ziurtagirian mailaren bat egiaztatu ahal izateko. Hala ere, 2017. urtearen aurretik emandako ziurtagiriak ez dira balio-gabetu, eta beraz, erakunde batek Bikain ziurtagiria izateak ez du esan nahi ebaluazio-prozesuan zerbitzu-hizkuntzaren langa hori gainditu duenik, 2017. urtetik aurrera ebaluatutakoei bakarrik eskatu baitzaie.

Bikaineko ebaluazioan zerbitzu-hizkuntza bermatuta dagoela joko da erakundeak gehieneko puntuazioaren %90 edo gehiago lortzen badu EME-ko 1. ardatzeko elementuetan, hain zuzen ere, ondokoetan:

**3. koadroa. Euskararen Erreferentzia Marko Estandarreko 1. Ardatza (Zerbitzu-hizkuntza). 2017.**

1. ARDATZA: ZERBITZU-HIZKUNTZA		
1. Erakundearen irudia	1.1. Errotulazioa eta ikus-entzunezkoak	1.1.1. Errotulazioa eta ikus-entzunezkoak
	1.2. Marketina, publizitatea eta jendaurreko ekitaldiak	1.2.1. Argitalpenak, iragarkiak, publizitate-kanpainak, prentsa-oharrak eta paper-gauzak
		1.2.2. Jendaurreko ekitaldiak
1.3. Ingurune digitala	1.3.1. Webgune eta sare sozialen edukia	
2. Bezeroekiko (pertsona fisikoak) eta herritarrekiko harremanak	2.1. Bezeroekiko (pertsona fisikoak) eta herritarrekiko harreman idatzia zerbitzua eman edota produktua eskaintzeko orduan	2.1.1. Idatzizko harremanak
		2.1.2. Euskarazko eskaerari Euskaraz emandako erantzunak
	2.2. Bezeroekiko (pertsona fisikoak) eta herritarrekiko ahozko harremana zerbitzua eman edota produktua eskaintzeko orduan	2.2.1. Harrera
		2.2.2. Telefonoz, online eta aurrez aurre burututako ahozko harremanak
		2.2.3. Euskarazko eskaerari Euskaraz emandako erantzunak

Iturria: BIKAIN. Euskararen erabilera, presentzia eta kudeaketa. Erreferentzia-gida 2018 (Eusko Jaurlaritza, 2018).

Ebaluazio-bisitaren aurretik, ebaluatua izango den erakundeak auto-diagnostiko bat egingo du (aurretixostena), eta bertan adieraziko du ebaluatuko diren alderdi ezberdinetan bere ustez daukan egoera, euskararen presentzia, erabilera eta kudeaketari dagokionez. Aurretixoste-

narekin batera, erakundeak beste dokumentu batzuk bidali ahal izango ditu informazio osagarria emateko.

Ebaluazio-bisitetan talde ebaluatzaileak elkarrizketatu egiten ditu ebaluatutako erakundeko zuzendari eta langileen lagin bat, ebaluatzaileek erabakitako agendaren arabera. Pertsona elkarrizketatuek euren jarduerarekin zerikusia duten galderei erantzuten diete, eta erakundearen tamaina, konplexutasuna edo bestelako aldagaien arabera, ebaluazio-egunak bat edo bi izango dira, eta hiru egun salbuespenezko kasuetan.

Alabaina, kontuan hartu behar da Bikaineko ebaluazioetan zerbitzu-hizkuntzaren bermeari buruz jasotzen den informazioa langileek aitortutakoan oinarritzen dela batez ere, eta ez dela behaketa sistematiko edo neurketarako beste metodologiarik erabiltzen. Ebaluatzaileek zerbitzu-hizkuntzan eragingo duten hainbat faktore aztertuko dituzte ebaluaziorako, hala nola, langileen euskararen ezagutza-maila edota hizkuntzaren kudeaketarako erakundeak dituen protokoloak, baina era horretan egindako ebaluazioak ezin du ziurtatu erakundea gai izango dela zerbitzu-hizkuntza %100ean bermatzeko.

Kontutan hartu behar da gainera, erakundeak badakiela alde zuzenetan Bikaineko ebaluatzaileak noiz agertuko diren bisitan, eta horrek ere eragina izan dezakeela egun horietan langileek duten jokabidean.

Azkenik, aipatu behar da Bikain ziuertagiria eskatzea hautazkoa dela, eta beraz, bere horretan ez duela balio egiaztatzeke herri-administrazio eta ente publiko guztiek zerbitzu-hizkuntza zenbateraino bermatzen duten.

### *2.2.3 ELEBIDE-Hizkuntza Eskubideak Bermatzeko Zerbitzua*

ELEBIDE Hizkuntza Eskubideak bermatzeko zerbitzua da, Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak kudeatutakoa. Eskaintzen dituen zerbitzuen artean hizkuntza-eskubideen urraketen inguruko salaketak jaso eta kudeatzea dago. Horrek ahalbidetzen du hizkuntza-eskubideen urraketa batzuen berri izatea, eta horien oinarrian egon diren arrazoiak zuzentzen saiatzea, baina zerbitzuak ez du urraketa guztien berri izango, bakarrik salatzen direnak ezagutuko baititu.

ELEBIDEren 2017ko jarduera-txostenaren arabera, urte horretan herri-administrazioetan emandako urraketek buruzko 241 kexa jaso ditu ELEBIDEk. Horietatik, %52,7 EAEko sektore publikoari zuzendutako kexak izan dira.

---

***Bikaineko ebaluazioetan zerbitzu-hizkuntzaren bermeari buruz jasotzen den informazioa langileek aitortutakoan oinarritzen da batez ere.***



**4. koadroa: 2016 eta 2017. urteetan herri-administrazioen aurka ELEBIDEn aurkeztutako kexak.**

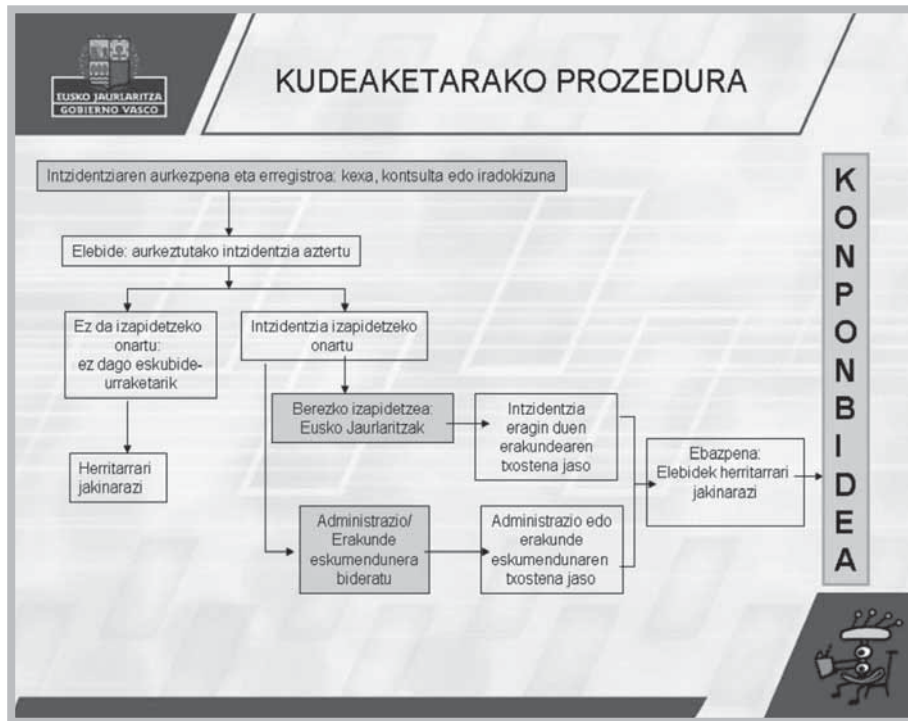
	2016	2017
<i>EAEko Adm. Orokorra</i>	275	127
Eusko Jauriaritza	34	39
EJren erakunde eta sozietate publikoak	241	88
<i>Foru aldundiak</i>	26	22
Arabakoa	2	4
Bizkaikoa	23	11
Gipuzkoakoa	1	7
<i>Toki-administrazioak</i>	64	51
Arabakoak	4	1
Bizkaikoak	53	32
Gipuzkoakoak	7	18
<i>Estatuko Administrazioa</i>	31	25
<i>Bestelakoak</i>	6	16

Iturria: Elebide - Hizkuntza Eskubideak Bermatzeko Zerbitzuaren 2017. urteko Memoria (Eusko Jauriaritza, 2018).

EAEko Administrazio Orokorren aurka aurkeztutako kexen arrazoi nagusien artean honakoak daude: ahoz zein idatziz, aukeratutako hizkuntzan harremanak gauzatu ezin izatea; web guneetako eduki batzuetan elebitasuna bermatu ez izana; eta errotulazioan eta seinaleetan antzemandako hutsuneak.

Azpimarratzekoa da ELEBIDek, kexak jasotzeaz gain, horien konponbiderako izapideak egiten dituela; nagusiki, ustezko urraketari buruzko informazioa erakundeari eskatu, eta etorkizunean horrelakorik errepika ez dadin neurriak hartzeko iradoki. Hala ere, kontuan hartu behar da ziurrenik benetan ematen diren hizkuntza-eskubideen urraketak baino askoz ere kexa gutxiago dagoela. Izan ere, askotan herritarrek ez dituzte kexak aurkezten, ez dutelako horretarako astirik, ez dakitelako kexa non edo nola aurkeztu, ez dutelako uste ezertarako balioko duenik, ez daudelako ziur euskaraz artatuak izateko eskubidea duten, beldur direlako kexa bat aurkezteak kalte egingo ote dion euren espedientearen emaitzari, eta abar.

## 9. irudia. ELEBIDEn kexen kudeaketarako prozedura.



Iturria: [http://www.euskara.euskadi.eus/contenidos/informacion/elebide\\_lan\\_egitasmoa/eu\\_prozed/images/elebide\\_kudeaketa.jpg](http://www.euskara.euskadi.eus/contenidos/informacion/elebide_lan_egitasmoa/eu_prozed/images/elebide_kudeaketa.jpg) (azken bisita: 2018/10/05).

## 3. BEZERO MISTERIOTSUAREN TEKNIKA

### I

### 3.1 Teknikaren deskribapen orokorra

Behaketa partehartzaile mota bat da Bezero Misteriotsuaren Teknika, baina behaketa modu sekretuan egiten duena (Calvert, 2005). Erresuma Batuko Merkatu Ikerketarako Elkarteak (Market Research Society, MRS) bere aldetik, Bezero Misteriotsuaren Teknika honela definitzen du: “Bezerearekiko arreta prozesuak probatu eta neurtzeko trebatuak izan diren norbanakoez baliatzea, bezero potentzial gisa aritu daitezten eta euren esperientziaren berri eman dezaten modu objektibo eta zehatzean”<sup>2</sup>.

Bezere Misteriotsuaren Teknika sarritan erabili izan da bezerearekiko arreta ebaluatzeke metodo gisa, izan ere, horren bitartez zerbitzuaren kalitatea, araudiaren betetze-maila edota produktu eta zerbitzuen ezau-garri zehatzak neur daitezke. Teknika honek erabiltzailearen esperientzia jartzen du ebaluatzailearen arretaren erdigunean, eta horretarako, aurrez definitutako galde-sorta eta protokoloak jarraituta, ebaluatzaileak be-

**Bezero  
Misteriotsuaren  
Teknikaren  
bitartez  
zerbitzuaren  
kalitatea,  
araudiaren  
betetze-maila  
edota produktu  
eta zerbitzuen  
ezaugarri  
zehatzak  
ebalatu  
daitezke.**

netako bezero modura jokatzeko duen aldi berean, bezeroarekiko zerbitzuko hainbat alderdi ebaluatzen ditu. Ebaluazioa eraginkorra izan dadin, zerbitzua ematen ari den langileak ez du jakingo momentu horretan zerbitzua ebaluatua izaten ari dela. Horrela, teknika hau aplikatuko duten bezero misteriotsuek alde aurretik prestakuntza bat jasotzen dute zerbitzuaren erabiltzaile potentzial gisa aritzeko, eta aldi berean, behaketa eta neurketa bat egin ahal izateko. Teknika hau aurrez aurreko, telefono bidezko edota Internet bidezko zerbitzuak ebaluatzeko erabili daitezke.

Hala ere, Bezero Misteriotsuaren Teknika erabiltzearen ondorioz langileei ezin egotz dakizkieke ebaluazioan aurkitutako akats edo okerrak. Erakundea da ebaluatua izaten ari dena, eta ez langileak, eta horregatik Bezero Misteriotsuaren Teknika aplikatzerakoan aurkitutako okerrak ez dira langileengan pertsonalizatuko eta ez da inongo zigor edo ondorio negatiborik izango langileentzat.

### 3.2 Bezero Misteriotsuaren Teknikaren jatorria

Bezero Misteriotsuaren Teknikaren jatorria antropologia kulturallean egongo litzateke (Wilson, 2001). Diziplina horretan behaketa partehartzailearen teknika erabiltzen da behatutako subjektuekin interakzioan aritzeko. Ikerlariak talde baten egunerokoan parte hartzen du, euren arau, jokabide edota jarrerak ulertzeko; hain justu, hizkuntzaren bitartez komunikatzeko zailak diren elementuak.

Enpresaren munduan Bezero Misteriotsuaren Teknika 80. hamarkadaren hasieran sortu zen (Calvert, 2005), eta oso erabilia izan da Amerikako Estatu Batuetako banketxe, txikizkako merkataritza eta ostalaritzan. Teknika honek abantaila ugari ditu bezeroarekiko arretaren kalitatea ebaluatzeko, inkesta edo elkarrizketa moduko tekniken aldean: aitortutako jokabidea eta benetakoaren artean egon daitezkeen ezberdintasunak gainditzen ditu; argitara ekar ditzake lantokian bertan bakarrik atzeman daitezkeen elementuak eta gertaerak; eta elkarrizketatutako pertsonak komunikatzeko izan ditzakeen mugak gainditzen ditu, informazioaren kalitate eta kopuruari dagokionez (Wilson, 2001).

Bezero Misteriotsuaren Teknika helburu ezberdinekin erabili izan da enpresa pribatuetan, hala nola, bezeroarekiko arretaren kalitatea neurtzeko, lehiakortasuna neurtzeko “benchmarking”-tresna modura (merkatu-alderaketa), prestakuntza-programen eraginkortasuna neurtzeko (langileen motibazioan eragiteko asmoz), diskriminazioaren aurkako neurri gisa (bezero guztiak berdintzatatuak direla ziurtatzeko), edota diagnostikorako tresna modura, enpresaren prozesuetan ahuleziak iden-

tifikatzeko (Hesselink, van Iwaarden and van der Wiele, 2005). Gehienetan behaketa-erregistro egituratu modura aplikatzen da, *check-list* bati jarraituta, eta horregatik normalean Bezero Misteriotsuaren Teknika kuantitatiboa dela jotzen da.

### 3.3 Teknikaren abantailak eta desabantailak

Bezero Misteriotsuaren Teknikari buruzko literaturan hainbat abantaila identifikatu izan dira, tartean:

- Aukera ematen du prozesua bera ebaluatzeko, ez bakarrik emaitza. Eta ebaluazioa zerbitzua ematen ari den momentuan bertan gertatzen da (Wilson, 1998). Horrek saihestu egiten du zerbitzuaren emanketaren ondoren bezeroei egindako galdetegiek duten muga bat: inkestatuak hainbat elementu gogoratzeko izaten dituen arazoak; handiagoak izango direnak zerbitzua jaso eta galdetegia erantzun arteko denbora zenbat eta luzeagoa izan.
- Gertakariak jasotzen ditu, ez pertzepzioak. Bezero Misteriotsuaren galdetegia edo *checklist*-a galdera objektiboetan zentratu beharko litzateke. Horrek galdetegiaren beste muga bat gainditzeko aukera ematen du, hain zuzen ere, bezeroak duen joera inpresio orokor eta subjektibo bat gogoratzeko (Wilson, 1998);
- Aukera ematen du datu objektiboez gain, informazio subjektiboa ere jasotzeko (Hesselink and van der Wiele, (2003);
- Prestakuntzarako tresna integrala da, prestakuntza-beharrak identifikatzeko erabili daitekeena. (Bromage, 2000);
- Langileentzako tresna positiboa izan daiteke motibazioari dagokionez (Erstad, 1998).

Desabantailen artean, ondokoak:

- Langileek mehatxu gisa ikus dezakete teknika honen aplikazioa, uste badute ebaluazioan identifikatutako okerrek bide emango diotela nolabaiteko zigorrari, langileentzako prestakuntza edota laguntzari baino (Erstad, 1998);
- Ebaluatzaileei eskatzen zaien memoria-ahaleginak ebaluazioen zehaztasunean eragina izan dezake (Morrison et al, 1997);
- Laginekin egiten den ikerketa oro bezala, momentuaren “argazki” bat baino ez du ematen teknika honek, multzo osoaren adierazgarri izan daitekeena ala ez, hartutako laginaren tamainaren arabera.

---

**Teknika honek aitortutako jokabidea eta benetakoaren artean egon daitezkeen ezberdintasunak gainditzen ditu.**

**Bezero misterioitsuaren teknika enpresaren munduan sortu bazen ere, gero eta gehiago erabiltzen da herri-administrazioetan.**

## **4. BEZERO MISTERIOTSUAREN TEKNIKAREN APLIKAZIOA HERRI- ADMINISTRAZIOETAN**

### **4.1 Bezero Misteriotsuaren Teknika sektore publikoan**

Bezero Misteriotsuaren Teknika enpresaren munduan sortu bazen ere, gero eta gehiago erabiltzen da herri-administrazioetan. Hain zuzen ere, Administrazioaren modernizazioak aurrera egin ahala, gero eta gehiago dira administrazio-jardunari egiten zaizkion kontrolak eta ebaluazioak, zerbitzua etengabe hobetzeko xedearekin.

Sektore pribatuan, Bezero Misteriotsuaren Teknika zerbitzuaren kalitatea hobetzeko erabiltzen da, horrekin batera enpresaren errentagarritasuna eta diru-sarrerak handitzeko. Administrazioaren kasuan, aldiz, Bezero Misteriotsuaren Teknikaren bitartez politika publiko baten inplementazioari buruzko informazioa edo lege baten betetze-mailari buruzkoa jasotzea dago. Horrela, teknika hau baliagarria izan daiteke zerbitzu publikoen kalitatea neurtzeko eta interbentzio publikoen inplementazioa eta eraginkortasuna neurtzeko.

Nazioartean, Bezero Misteriotsuaren Teknika hainbat gobernuak erabili izan dute Administrazioaren zerbitzu ezberdinak ebaluatzeko, hala nola, osasun-zerbitzuak, liburutegiak, posta-zerbitzuak, tren-bidezko garraio-zerbitzua, eta abar (Jacob et al., 2018).

Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioetan ere badago Bezero Misteriotsuaren Teknikaren aplikazioaren adibiderik. Adibidez, UNE-EN 13816 ziurtagiria (errepide bidezko garraioaren kalitate-ziurtagiria) lortu duten udal autobus-zerbitzuek Bezero Misteriotsuaren ebaluazioa gainditu behar izan dute ziurtagiria lortzeko; tartean daude, esaterako, Barakaldoko hiri autobusak, EtxebarriBus eta Donostiako dBus.

Izan ere, kalitate-ziurtagiri hori eta beste asko ematen dituen erakundea, AENOR<sup>3</sup>, gero eta gehiago erabiltzen ari da Bezero Misteriotsuaren Teknika egiten dituen ebaluazioen parte bezala. Adibidez, aipatu UNE-EN 13816 ziurtagiriaz gain, Bezero Misteriotsuaren Teknika erabiltzen da UNE 175001-1 ziurtagirian (txikizkako merkataritzaren kalitatea), eta UNE 93200 ziurtagirian, erakundeen Zerbitzuen Kartak ziurtatzeko balio duena. Hain justu, Zerbitzuen Kartak gero eta erabiliagoak dira Administrazioetan, herritarrei eskaintzen zaizkien zerbitzuen berri emateko eta horiek ematean erakundeek bere gain hartzen dituzten konpromisoak jakinarazteko. AENOR-en webgunean jasotzen den bezala,

UNE 93200 ziurtagiriaren bitartez “bermatzen da Zerbitzuen Karta hauek asmoak deklaratzeko agiri soilak ez direla izango eta, are gehiago, haien xedeari jarraiki erabiltzaileak asebeteko dituzten kalitatearen inguruko konpromisoak norbere gain hartzeko sortu direla”. Eusko Jaurlaritzan, KZGunea izan zen UNE 93200 ziurtagiria lortu zuen lehen zerbitzua (2009. urtean).

#### **4.2 Zerbitzu-hizkuntza Bezero Misteriotsuaren Teknikaren bitartez ebaluatzea: Kanada, Gales eta Osakidetzako adibideak**

Bezero Misteriotsuaren Teknika Administrazioan erabili izan da zerbitzu-hizkuntzaren bermea ebaluatzeko; nazioartean, adibidez, Kanadan eta Gales-en.

Kanadako gobernuaren kasuan, Hizkuntza Ofizialen Bulegoak 2009an eta 2014an *Service Canada* zerbitzua ebaluatu du. Hain zuzen ere, Kanadako gobernuaren hainbat zerbitzuetarako sarbidea ematen duen zerbitzua da (lehiatila bakarra), eta ebaluazioaren helburua izan da bi hizkuntza ofizialetan ematen diren zerbitzuak ebaluatzea.

Horren emaitzen ondorioz, gobernuak erabaki du *Service Canada*-ren jarduerari jarraipena egiteko estrategia bat abian jartzea, zerbitzu elebidunen kalitatea kontrolatzeko mekanismo ezberdinak aurreikusten dituen, hala nola, Bezero Misteriotsuaren Teknika eta gobernuko zerbitzuen erabiltzaileei inkestak egitea.

Gales-eko gobernuaren kasuan, ebaluazio bat egin da 2014. urtean erakunde publikoen harrera-guneetan eta telefonoz galesa erabiltzeko heurrerrek daukaten aukera neurtzeko. Informazioa jasotzeko tekniken artean Bezero Misteriotsuarena erabili da. Horretarako:

- Aurrez aurrekoan, bezero misteriotsuak kontsulta bat egiten du galesez harrera gunean eta erantzuna grabatu. Horrekin batera ere, harrera-guneko errotuluen hizkuntza idatziz jasotzen du.
- Antzeko kontsulta bat egiten da Bezero Misteriotsuaren Teknika telefonoz aplikatzeko.
- Bestalde, online zerbitzuak ebaluatzeko, gobernuaren webguneak bisitatu eta zerbitzu telematikoak galesez testean ondoren, puntuazio bat ematen zaie kontuan hartuz, besteak beste, hizkuntzaren zuzentasuna, erabilerraztasuna, aurkitutako akatsak, eta abar.
- Azkenik, inprimakiak galesez ba ote dauden egiaztatzeko ere erabiltzen dira Bezero Misteriotsuaren bisitak eta telefono-deiak.

---

**Bezero  
Misteriotsuaren  
Teknika  
Administrazioan  
erabili izan da  
zerbitzu-  
hizkuntzaren  
bermea  
ebaluatzeko.**

**Jokaera etikoa  
funtsezko  
irizpidea da  
teknikaren  
aplikazioan.**

EAera etorrita, Osakidetzan Euskararen Erabilera Normalizatzeko Bigarren Planaren tarteko ebaluazio-txostenean ere aipatzen da Bezero Misteriotsuaren Teknikaren erabilera zerbitzu-hizkuntzaren ebaluazioan. Txosten horren arabera, 2017. urtean guztira Osakidetzako 465 unitate ebaluatu dira Bezero Misteriotsuaren telefono-deiak eginda. Zehazkiago, 21 zerbitzu-erakundera egin dira deiak, eta erakunde bakoitzean ebaluatutako unitateak hiru motatakoak izan dira, erabiltzaileekiko harreman-esparruen arabera, zoriz aukeratutakoak:

- a) Harrera-, informazio- eta onartze-unitateak: 8 dei erakunde bakoitzean.
- b) Asistentzia-zerbitzuak (lehen mailako arretakoak eta espezialitateetakoak): 12 dei erakunde bakoitzean.
- c) Langile-kopuru handiarekin harremanetan egon ohi diren zerbitzu orokorrak (Pertsonala, Lan Osasuna, Prestakuntza, Komunikazioa, Zuzendaritza, Informatika...): 5 dei erakunde bakoitzean.

Hizkuntza ofizialak erabiltzeko jarraibideen betetze maila ezagutzea izan da telefono-deien helburua. Bestalde, bisita presentzialak ere egin dira errotulazioa eta hizkuntza-paisaiako elementuak aztertzeko.

## **5. BEZERO MISTERIOTSUAREN TEKNIKA APLIKATZEKO JARRAIBIDEAK**

### **I**

#### **5.1 Irizpide orokorrak**

Gomendagarria da ondoko irizpide orokorrak jarraitzea Bezero Misteriotsuaren Teknika aplikatzerakoan:

- Ez dira gai gehiegi ebaluatuko: ebaluazio sinpleenak izaten dira eraginkorrenak.
- Jokaera etikoa ziurtatu behar da: garrantzitsua da erakundeko langile eta sindikatuei teknikaren erabilerari buruzko informazioa ematea, eta horren helburuak zeintzuk diren azaltzea. Hala ere, ez zaie zehazki adieraziko ebaluazioak noiz eta non egingo diren, prozesua bera arriskuan ez jartzeko.
- Emaitzen irakurketan hobekuntzarako aukerak azpimarratu behar dira, eta ez gaizki egindakoen errua inori bota. Nork egin duen zer, ez da garrantzitsuena.
- Langileei feedback-a emango zaie teknikaren aplikazioaren emaitzen inguruan, eta horren ondoren emango diren pausuei buruz, prozesuaren onurak ikus ditzaten.

## 5.2 Ebaluatzaileak aukeratzea

Bezero Misteriotsuak aukeratzeko planteamendu ezberdinak egon daitezke. Batetik, espezializatutako agentzia bat kontratatzeke aukera dago, modu horretan erakundearen ebaluazioa guztiz kanpotik egingo delarik. Bigarren aukera bat da kualifikaturiko boluntarioekin osatutako ebaluatzaile-klub bat osatzea.

Agentzia bat kontratatzearen desabantaila nagusia horren kostu ekonomikoa da. Gainera, kasu batzuetan Administrazioako langileek gaizki ikus dezakete Administrazioetik kanpoko erakunde batek ebaluatzea euren jarduna.

Bezero Misteriotsuaren bisitan egin beharreko izapidearen arabera, aurreikusi beharko da ebaluatzaileak identifikazio-moduren bat beharko duen:

- Pertsonaren identifikazio orokorra
- Identifikazio elektronikoa

Horren arabera, talde kudeatzaileak ziurtatuko du halako identifikazioak lortzen direla. Horiez gain, ondoko betekizunak eskatuko zaizkie ebaluatzaileei:

- Euskaraz eta gaztelaniaz ondo jakitea.
- Administrazioaren funtzionamendu eta egiturari buruzko oinarriko ezagutzak izatea.
- Herritarren hizkuntza-eskubideei buruzko ezagutzak izatea.

Aurrekoetz gain, zerbitzu telematikoak ebaluatu behar direnean:

- Ordenagailu pertsonala eta Internet-erako sarbidea.
- Interneteko ohiko erabiltzailea izatea.

## 5.3 Laginketa

Administrazioan Bezero Misteriotsuaren Teknika aplikatzeko laginketa-unitate ohikoena Administrazio-atala izango da; horrela, erakunde bat ebaluatzerakoan horren baitako Administrazio-atal ezberdinetan egingo dira Bezero Misteriotsuaren bisitak edo ebaluazioak, erakundearen egoeraren ikuspegi orokorra izateko.

Bestalde, aipatzekoa da ere bizitza-gertakizunen<sup>4</sup> ikuspegia (European Union, 2012). Horren arabera, erakunde publiko eta zerbitzu ezberdinez osatutako prozesu bat bezala ikusten dute herritarrek gobernua, eta askotan ez dira horien funtzionatzeko moduz erabat konziente edota

---

**Administrazioan  
laginketa-unitate  
ohikoena  
Administrazio-  
atala da.**



---

**Teknika aplikatzeko egoera teoriko bat definitu behar da, Administrazio-prozedura baten baitakoa.**

horri buruzko abstrakzio bat egiten dute. Izan ere, askotan euren bizitzan egoera zehatz bat edo gertakizun jakinen bat jazotzen denean bakarrik jartzen dira gobernuarekin harremanetan herritarrak.

Are gehiago, bizitza-gertakizunak, hala nola, adibidez “jubilatu naiz” edo “goi mailako ikasketak egiteko matrikula egin nahi dut”, errazago eta modu unibertsalago batean identifikatzen ditu erabiltzaileak eta horregatik erabilgarriago dira, adibidez, erabiltzaileari egindako galdetegi batean erabiltzeko. Aldiz, zerbitzu espezifikoei buruz galdetzen badiogu erabiltzaileari, askotan modu abstraktuan izendatzen direnak, zailago egiten zaio horien jarduera zehazki zein den ulertzea. Era berean, Bezero Misteriotsuaren Teknikarekin erreproduzitu nahi badugu herritarrak Administrazioarekin duen harremana, zentzuzkoa izan daiteke bizitza-gertakizun oso bat ebaluatu nahi izatea, tartean hartzen dituen izapide guztiak eginda eta Administrazio-atal ezberdinak bisitatuz.

Beraz, posible izango litzateke baita bizitza-gertakizunak hartzea laginketa-unitate modura, baina askoz konplexuagoa da horrela egitea, bizitza-gertaerek duten izaera transbertsala dela eta (hainbat erakunde ikutu ditzaketelako). Hala ere, azterlan honetan aukera hau ere aipatu da, bizitza-gertakizunetan oinarritutako laginketa hori izan delako Europar Komisionak 2012. urtean erabili zuena Europako gobernu ezberdinetako online zerbitzuak ebaluatzeko, Bezero Misteriotsuaren Teknika eta erabiltzaileei egindako galdetegien bitartez (Europar Batasuna, 2012).

Laginaren tamaina erabakitzeko ausazko laginketa bakuna erabili daiteke Administrazio-atal guztiei ebaluazioan parte hartzeko aukera bera emanaz, erabakitzen den konfiantza maila eta errore-tartearekin. Hala ere, Bezero Misteriotsuaren Teknika erakunde bakarra ebaluatzeko aplikatzen denean laginketaren helburua ez da izaten estatistikoki esanguratsuak diren datuak lortu ahal izatea, baizik eta erakundeko Administrazio-atal ezberdinetako momentuko informazioa jasotzea.

#### **5.4 Teknika aplikatzeko pausoak**

Bezero Misteriotsuaren Teknika Administrazioan aplikatzeko, lehenbizi egoera teoriko bat definitu behar da, Administrazio-prozedura baten baitan kokatutakoa. Gero, Bezero Misteriotsuak egoera hori antzetzuko du bisitan eta ebaluatu beharreko elementuak behatuko ditu; azkenik, ebaluazioa bera bisita bukatu eta berehala egingo da. Hala ere, bisitaren aurretik eta ondoren ere badago eman beharreko hainbat pauso:

*Metodologiaren prestakuntzarako eman beharreko pausoak:*

1. Erabiltzaileek egingo dituzten bideen diseinua eta Pertsonen deskribapena.
2. Laginaren tamaina zehaztea.
3. Galdetegia prestatzea.
4. Adierazleak definitzea.

*Landa-lanaren parte diren pausoak:*

5. Bezero Misteriotsuek aztertuko dituzten zerbitzuak aukeratzea, eta betekizun zehatzak definitzea (identifikazioa, ...).
6. Ebaluatu beharreko zerbitzuen mapa egitea, arreta emateko modu guztiak kontuan hartuta: aurrez aurrekoa, telefono bidezkoa, telematikoa.
7. Galdetegiaren programa, testea eta itxiera diseinatzea.
8. Bezero Misteriotsuak prestatzea
9. Galdetegia ebaluatzaileei zabaltzea.
10. Datuak prozesatzea eta kalitate-kontrola (hutsik dauden gelaxkak...) egitea.
11. Ebaluatuek izan diren erakundeekin emaitzak erkatzea.
12. Amaierako datuak editatzea eta adierazleak kalkulatzeko.
13. Datuak aurkeztea eta argitaratzea.

## 5.5 Ebaluazio-galdetegia

Bezero Misteriotsuak beteko duen galdetegia galdera objektiboz osatu beharko litzateke batez ere, gertaeretan oinarritutako informazioa jasotzeko bertan. Ebaluazioaren helburu nagusia bisitan gertatutakoa jasotzea izango da, eta ez Bezero Misteriotsua nola sentitu den jasotzea. Gainera, galdetegia zenbat eta objektiboagoa izan, orduan eta handiagoa izango da baita ebaluazio ezberdinen arteko sendotasuna. Dena den, galdetegiak galdera subjektiboren bat ere izan dezake, hala nola, Bezero Misteriotsuaren asebetetze globala, informazio hori lagungarri izan baitaiteke datuen interpretazioa egiterakoan.

Galdetegiko elementu bakoitza erregistratzeko modu ezberdinak egon daitezke: *Bai/Ez* moduko erantzun-aukerak erabili daitezke gertaera bat jazo den ala ez erregistratzeko; 0-10 arteko eskala erabili daiteke galdetegiko elementu bakoitza zenbateraino bete den jasotzeko (baieztapen modura formulatutako elementu bakoitzeko: 0=*Batere ados*, 10=*Guztiz ados*); edo balorazio subjektiboagoak jasotzeko erantzun-aukerak erabili daitezke, hala nola, bezeroak jaso duen zerbitzua deskribatzeko (*Dese-gokia / Egokia / Desiragarria*).

---

**Galdetegia  
galdera  
objektiboz osatu  
beharko litzateke  
batez ere,  
gertaeretan  
oinarritutako  
informazioa  
jasotzeko bertan.**

**Herritarrari zuzenduriko hitzak baino ez dira kontuan hartuko ebaluazioan.**

Behaketa-unitatea bisitaren xedea izango den Administrazio-izapidea (edo izapide-multzoa) da, eta beraz galdetegian ere horri buruzko informazioa jasoko da. Gainera herritarrari zuzenduriko hitzak baino ez dira kontuan hartuko ebaluazioan. Adibidez, funtzionarioak lankide bati esandakoa ez da ebaluazioan kontuan hartuko.

Ebaluazio bakoitzean erabiliko den galdetegi edo *check-list* delakoa berriaz diseinatu beharko da ebaluatu nahi den zerbitzura egokituta, eta batez ere, kontuan hartuta aurrez aurreko, telefono bidezko edo zerbitzu telematiko ebaluatuko den. Adibide modura, ondoren proposatzen da Bezero Misteriotsuaren Teknikaren bitartez aurrez aurreko zerbitzua ebaluatzeko erabili litekeen galdetegi-eredu orokorra:

**10. irudia. Bezero Misteriotsuaren Teknikaren bitartez, aurrez aurreko zerbitzu-hizkuntza ebaluatzeko galdetegi-proposamena.**

<b>EBALUATUTAKO ZERBITZUA:</b>
_____
<b>HELBIDEA</b>
_____
<b>EBALUATZAILEAREN IZENA:</b>
_____
<b>EGINDAKO IZAPIDEA:</b>
_____
<b>DATA ETA EBALUAZIOAREN IRAUPENA:</b>
_____
<b>1.G. Herritarrak ikusten dituen errotulu guztiak euskaraz edo ele bietan daude.</b>
<input type="radio"/> Bai
<input type="radio"/> Ez → Eusk. / Elebi. %: .....
<b>2.G. Herritarra Administrazioiko langilearekin euskaraz aritu daitekeela nolabait adierazita dago (kartel, pegatina, edo antzekoen bidez).</b>
<input type="radio"/> Bai
<input type="radio"/> Ez
<b>3.G. Administrazioiko langileak esan duen lehen hitzaren hizkuntza:</b>
<input type="radio"/> Euskaraz
<input type="radio"/> Gaztelaniaz
<input type="radio"/> Ez du ezer esan / Ez da ulertu
<b>4.G. Herritarrak euskaraz egindako eskaerari euskaraz erantzun dio Administrazioiko langileak.</b>
<input type="radio"/> Bai
<input type="radio"/> Ez → 7.G

Langileak euskarazko hizkuntza-hautuari eutsi badio:

**5.G.** Administrazioiko langilea euskaraz aritu da elkarrizketa osoan.

0 = Batere 10 = Guztiz

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

---

**6.G.** Administrazioiko langileak egoki hitz egin du euskaraz.

0 = Batere 10 = Guztiz

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

—————▶ 13.G

---

Langileak ez badio euskarazko hizkuntza-hautuari eutsi:

**7.G.** Langileak berak zuzenean jarri du martxan langile euskaldun batek herritarra artatzeko protokoloa.

Bai —————▶ 10.G

Ez

---

**8.G.** Herritarrak eskatuta jarri da martxan langile euskaldun batek herritarra artatzeko protokoloa.

Bai —————▶ 10.G

Ez

---

**9.G.** Langile euskaldun batek herritarra artatzeko protokoloa martxan ez jartzeko emandako arrazoia:

.....

—————▶ 13.G

---

Protokoloa aplikatuz, bigarren langile batek artatzen badu herritarra:

**10.G.** Arrazoizko epe batean jaso du herritarrak euskarazko arreta bigarren langile batengandik.

0 = Batere 10 = Guztiz

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

---

**11.G.** Bigarren langilea euskaraz aritu da elkarrizketa osoan.

0 = Batere 10 = Guztiz

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

---

**12.G.** Euskararen erabilera zuzena egin du bigarren langileak.

0 = Batere 10 = Guztiz

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Zerbitzu-hizkuntzaren bermearen ebaluazioan herritarren ikuspuntua jasoko duten teknikak ere erabili behar dira.**

13.G. Herritarrari eskaera- edota informazio-orriren bat eman bazaio, hori zein hizkuntzatan dagoen:

Ez da onirik eman

Euskaraz

Ele bietan

Gaztelaniaz

---

14.G. Bisitan herritarrak jaso duen arretaren balorazio globala (hizkuntzaren erabileraren aldetik).

0 = Oso txarra 10 = Oso ona

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

---

15.G. Bisitari buruzko oharrak:

.....

.....

Iturria: Egileak prestatutakoa.

## 6. ONDORIOAK

Azterlan honetan Bezero Misteriotsuaren Teknika aztertu da, Administrazioan zerbitzu-hizkuntzaren ebaluazioa egiteko tresna gisa.

Gaur egun Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak zerbitzu-hizkuntzaren ebaluaziorako erabiltzen dituen tresnak aztertuta, ondorengo ahuleziak identifikatu dira: alde batetik, erakundeen barneko iturriek aitortutakoa oinarri hartzen duten tresnek (Bikain ziurtagiria eta Plangintzaldietako ebaluazioak) ez dute zerbitzu-hizkuntzaren bermea modu objektiboan ziurtatzen. Izan ere, Administrazioak berak deklaritzen duena zuzenean ontzat ematen dute, erabiltzailearen benetako esperientziaren egiaztatze enpiriko sistematikorik gabe. Bestalde, ELEBIDEko zerbitzuak erabiltzaileen ikuspuntua kontutan hartzen du, baina euskal-hiztun proaktiboak ditu infomazio-iturri bakarra (hizkuntza-eskubideen urraketen aurrean kexa bat aurkezteko prest daudenak). Gainera, kexen sistema honek karga bat ezartzen dio euskal-hiztunari (hizkuntza-eskubideen bermearen betetze mailari buruzko informazioa eman behar izatearena). Hain zuzen ere, Bezero Misteriotsuaren Teknikak aukera ematen dio Administrazioari hizkuntza-eskubideen bermea bere bitartekoekin eta modu objektiboan egiaztatzeko.

Teknika aplikatzeko moduari dagokionez, nazioarteko zein EAE mailako kasuak aztertu ondoren (Europar Komisioa; Kanada eta Galeseko gober-

nuak; Osakidetza), lan honetan Bezero Misteriotsuaren Teknika aplikatzeko jarraibideak definitu eta galdetegi orokor bat proposatu da, kasuan kasuko zerbitzuaren ezaugarri eta betekizunetara moldatu beharko dena.

Azken gogoeta gisa, aurrera begira, komenigarri izan daiteke herritarren ikuspuntua jasotzen duten bestelako tekniken lanketa metodologikoa ere egitea (hala nola, erabiltzaileei zuzenduriko inkestak), herri-administrazioetan zerbitzu-hizkuntzaren bermearen ebaluazioa osatzeko bidean. Azken batean, Administrazioak zerbitzu-hizkuntza bermatzen duela ziurtatzeak ezin du izan aldebakarreko adierazpen hutsa, nahitaez erabiltzailearen bizipenarekin bat etorri beharreko errealitatea baizik. ●

## OHARRAK

1. V. Plangintzaldiaren amaieran ebaluatu diren sail eta erakunde autonomiadunetarik ondorengoak ez dira txosten honetan aztertu, herri-administrazio edota pertsona juridikoekin bakarrik dutelako harremana (ez herritarrekin): Euskadiko Aholku Batzorde Juridikoa, eta Lehiaren Euskal Agintaritza.
2. 'The use of individuals trained to experience and measure any customer service process, by acting as potential customers and in some way reporting back on their experiences in a detailed and objective way.'
3. AENOR: Espainiako Normalizazio eta Ziurtapen Elkarte.
4. "Life Events", jatorrizko hizkuntzan.

## BIBLIOGRAFIA

- AEVAL (2009). *Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos*. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Ministerio de la Presidencia. Madrid.  
[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_evaluacion\\_calidad.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_evaluacion_calidad.pdf) (azken bisita: 2018/10/05)
- AEVAL (2010). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Madrid: Catálogo General de Publicaciones Oficiales.  
[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos\\_de\\_evaluacion.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos_de_evaluacion.pdf) (azken bisita: 2018/10/05)
- BANEK ZORICA, M., IVANJKO, T. eta SPIRANEC, S. (2014). Mystery shopping in libraries - are we ready? In: *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)*. 2 zkia. ISAST: 433-442 or.  
[http://www.qqml.net/papers/June\\_2014\\_Issue/327QQML\\_Journal\\_2014\\_Zoricaetal\\_June\\_433-442.pdf](http://www.qqml.net/papers/June_2014_Issue/327QQML_Journal_2014_Zoricaetal_June_433-442.pdf) (azken bisita: 2018/10/05)
- BOUCKAERT, B. (1995). Measuring Quality. In: *Quality Improvement in European Public Services. Concepts, Cases and Commentary*. Londres: Sage Publications, 22-32 or.

- BROMAGE, N. (2000). Mystery Shopping - It's research, but not as we know it. In: *Managing Accounting*, 78. zkia. 30-35 or.
- CALVERT, P. (2005). It's a mystery: mystery shopping in New Zealand's public libraries. In: *Library Review*, 54. zkia. Emerald Group Publishing Limited, 24-35 or.
- COMISIYNYDD Y GYMRAEG / WELSH LANGUAGE COMMISSIONER (2015). *A new measure; a new mindset. The Welsh Language Commissioner's Assurance Report for 2014-15*. Ilywodraeth Cymru / Welsh Government. <http://www.comisiynyddygybraeg.cymru/English/Publications%20List/20151022%20DG%20S%20Adroddiad%20Sicrwydd%20Comisiynydd%20y%20Gymraeg%202014-15.pdf> (azken bisita: 2018/10/05)
- COMMISSARIAT AUX LANGUES OFFICIELLES, CANADA / OFFICE OF THE COMMISSIONER OF OFFICIAL LANGUAGES, CANADA (2014). *Audit of the delivery of bilingual services to the public by Service Canada. Follow-up April 2014*. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada / Public Works and Government Services Canada. Gouvernement du Canada / Government of Canada. [https://www.clo-ocol.gc.ca/sites/default/files/audit\\_serviccanada\\_en.pdf](https://www.clo-ocol.gc.ca/sites/default/files/audit_serviccanada_en.pdf) (azken bisita: 2018/12/07)
- ERSTAD, M. (1998). Mystery shopping programmes and human resource management. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10. zkia. Emerald Group Publishing Limited, 34-38 or.
- EUROPAR BATASUNA (2012). *eGovernment Benchmark Framework 2012-2015. Method paper*. Communications Networks, Content & Technology Directorate General. Commission of the European Union, 29-47 or. [https://ec.europa.eu/digital-single-market/sites/digital-agenda/files/eGovernment%20Benchmarking%20method%20paper%20published%20version\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/digital-single-market/sites/digital-agenda/files/eGovernment%20Benchmarking%20method%20paper%20published%20version_0.pdf) (azken bisita: 2018/10/05)
- EUSKO JAURLARITZA. 150/2008 DEKRETUA, *uztailaren 29koa, Elebide - Hizkuntza Eskubideak Bermatzeko Zerbitzua- sortu eta kontsulten, iradokizunen eta kexen araubidea ezartzen dituena*.
- EUSKO JAURLARITZA. 162/2017 DEKRETUA, *maiatzaren 30ekoa, Bikain-Euskararen Kalitate Ziurtagiria arautzen duena*.
- EUSKO JAURLARITZA (2018). *Elebide - Hizkuntza Eskubideak Bermatzeko Zerbitzuaren 2017. urteko Memoria*. Kultura eta Hizkuntza Politika Saila. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. [http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/elebide\\_jarduera\\_txostena\\_17/eu\\_def/adjuntos/ELEBIDE\\_EUSK\\_WEB.pdf](http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/elebide_jarduera_txostena_17/eu_def/adjuntos/ELEBIDE_EUSK_WEB.pdf) (azken bisita: 2018/10/05)

- EUSKO JAURLARITZA (2018). *BIKAIN. Euskararen erabilera, presentzia eta kudeaketa. Erreferentzia-gida 2018*. Kultura eta Hizkuntza Politika Saila. <https://www.euskalit.net/bikain/bikainberri/Erreferentzia%20Gida%202018.pdf> (azken bisita: 2018/12/07)
- EUSKO JAURLARITZA (2018). *Eusko Jaurlaritzan Euskararen erabilera Normalizatzeko irizpide orokorrak eta Plan nagusia. VI. Plangintzaldia (2018-2022)*. Kultura eta Hizkuntza Politika Saila. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. [http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/v\\_plangintza/eu\\_def/adjuntos/EJPLANA\\_WEB\\_EUS.pdf](http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/v_plangintza/eu_def/adjuntos/EJPLANA_WEB_EUS.pdf) (azken bisita: 2018/10/05)
- EUSKO LEGEBILTZARRA. *Azaroaren 24ko 10/1982 oinarrizko LEGEA, azaroaren 24koa, euskararen erabilpena arauzkotzekoa*.
- EUSKO LEGEBILTZARRA. 2/2016 LEGEA, apirilaren 7koa, Euskadiko Toki Erakundeei buruzkoa.
- HESELINK, M. eta VAN DER WIELE, T. (2003). *Mystery Shopping: In-depth Measurement of Customer Satisfaction*. In: ERIM Report Series Research in Management. Rotterdam.
- HESELINK, M., VAN IWAARDEN, J. eta VAN DER WIELE, T. (2005). *Mystery shopping: a tool to develop insight into customer service provision*. In: *Total Quality Management & Business Excellence*, 16. zkia. Routledge, 529-541 or.
- JACOB, S., SCHIFFINO, N. eta BIARD, B. (2018). *The mystery shopper: a tool to measure public service delivery?* In: *International Review of Administrative Sciences* 84. zkia. Sage Publications, 164-184 or.
- KUARTANGO, J. A. (2017). *Euskararen Ofizialtasuna Euskal Autonomia Erkidegoko administrazio orokorrean*. In: *BAT Soziolinguistika Aldizkaria*, 105. zk. Andoain: *Soziolinguistika Klusterra*, 47-81 or.
- MORRISON, L.J., COLMAN, A.M. eta PRESTON, C.C. (1997). *Mystery Customer Research: Cognitive Processes Affecting Accuracy*. In: *Journal of the Market Research Society*. 39. zkia. Londres, 349-361 or.
- MSPA, *Mystery Shopping Providers Association* (2011). *Guidelines for Mystery Shopping*. [https://www.mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines%20Full%20Global\\_Updated%20August%202011.pdf](https://www.mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines%20Full%20Global_Updated%20August%202011.pdf) (azken bisita: 2018/10/05)
- OSAKIDETZA (2017). *Osakidetzan Euskararen Erabilera Normalizatzeko Bigarren Plana (2013-2019). Tarteko ebaluazio-txostena (2013-2017)*. [https://www.osakidetza.euskadi.eus/contenidos/informacion/eus-kara\\_plana/eu\\_def/adjuntos/Eusk\\_Planaren\\_tarteko\\_ebaluazio\\_txostena.pdf](https://www.osakidetza.euskadi.eus/contenidos/informacion/eus-kara_plana/eu_def/adjuntos/Eusk_Planaren_tarteko_ebaluazio_txostena.pdf) (azken bisita: 2018/10/05)



SIADeco (2017). *Euskal Autonomia Erkidegoko herri administrazioetan euskararen erabilera normalizatzeko V. Plangintzaldiaren amaierako ebaluazioa: Erakundeetan autodiagnostikoa egiteko jarraibideak.*

[http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/herri\\_admin\\_normalizazioa/eu\\_def/adjuntos/Erakundeen%20autodiagnostikorako%20jarraibideak.pdf](http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/herri_admin_normalizazioa/eu_def/adjuntos/Erakundeen%20autodiagnostikorako%20jarraibideak.pdf) (azken bisita: 2018/10/05)

WILSON, A.M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. In: *Managing Service Quality*. 8. zkia. Emerald Group Publishing Limited, 414-420 or.

WILSON, A. M. (2001). Mystery shopping: using deception to measure service performance. In: *Psychology and Marketing*, 18. zkia. Wiley Online Library, 721-734 or.