

**Angelika Wodecka-Hyjek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## ZARYS METODYCZNY SYSTEMU *BEST VALUE*

---

**Streszczenie:** Opracowanie ma charakter metodologiczny, oparty na analizie literatury przedmiotu. Na wstępie opracowania ukazane zostały uwarunkowania powstania systemu *best value* w kontekście trendu nowego zarządzania publicznego oraz odniesienia do klasycznej analizy wartości. Następnie ukazano założenia systemu z uwzględnieniem specyfiki jakości usług publicznych, wartości użytkowej oraz optymalizacji procesu ich świadczenia. Szczegółowo scharakteryzowano też cykl postępowania badawczego. W końcowej części opracowania wyartykułowano kontekst zmian w rezultacie stosowania systemu, powołując opisywane w literaturze badania samorządów w Wielkiej Brytanii. Zaakcentowano też korzyści i ograniczenia systemu *best value*.

**Słowa kluczowe:** *best value*, *new public management*, usługi publiczne, jakość, Wielka Brytania.

### 1. Wstęp

Zasadnicze programy reform sektora publicznego w Wielkiej Brytanii rozpoczęły się we wczesnych latach osiemdziesiątych XX stulecia. Celem reform było ograniczenie roli i rozmiarów państwa oraz zmiana zasad i mechanizmów działania sektora publicznego, zorientowana na wprowadzenie konkurencyjności, kontraktowania usług oraz pomiarów efektywności działania. Na bazie wcześniejszych doświadczeń, sięgając po rozwiązania już istniejące, pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. zainicjowano wdrażanie systemu *best value* (najlepsza wartość). Współcześnie system ten jest jednym z najistotniejszych działań doskonalących, mających na celu poprawę poziomu świadczenia usług publicznych na poziomie lokalnym. System ten, głęboko zakorzeniony w paradygmacie nowego zarządzania publicznego, wykorzystując zasady konkurencyjności, przedsiębiorczości i efektywnego zarządzania, jest również wyrazem akcentowania koncepcji *value for money*, której źródła wywodzą się z klasycznej analizy wartości, opracowanej przez L.D. Milesa w połowie XX wieku. Przedsięwzięcie *best value* wiąże się z tworzeniem regulacji prawnych określających standardy usług publicznych o najwyższej jakości oraz definiowaniem zakresu i trybu sprawozdawczości (w wymiarze ilościowym i finansowym) procesu ich świadczenia. Działanie takie pozwala na dokonywanie porównań i oceny efektywności gospodarowania środkami publicznymi przez władze lokalne.

Do ustanawiania standardów oraz podejmowania działań kontrolnych włączani są użytkownicy usług (społeczności lokalne), co wyraźnie akcentuje podobieństwo do analizy wartości, w której jednym z podstawowych założeń jest praca grupowa i twórcze rozwiązywanie problemów.

Celem niniejszego opracowania, opartego na analizie dostępnej literatury, jest ukazanie zarysu metodycznego systemu *best value* w świetle genezy, istoty, podstawowych założeń oraz wytycznych w zakresie toku postępowania badawczego. Ponadto wskazane zostaną również podobieństwa i powiązania systemu *best value* z klasyczną analizą wartości.

## 2. Założenia systemu *best value*

Istotę systemu *best value* stanowi założenie o dostarczaniu usług publicznych zgodnych z przyjętymi standardami, po których uwzględnieniu jakość usług będzie najwyższa przy założonej cenie, co świadczy o odpowiedniej efektywności systemu wydatkowania środków publicznych. Zasadnicze założenia systemu opublikowane zostały w dokumencie rządowym, tzw. Białej Księdze w 1997 r., w którym zaakcentowano kwestie kosztu, skuteczności, efektywności, jakości i dostępności usług publicznych. Ponadto, w celu zagwarantowania możliwie najwyższej jakości usług publicznych, ustanowiono organ kontrolny – Komisję Audytorską, która przeprowadza rewizję wyników działalności samorządu lokalnego na podstawie opracowanych ustawowo wskaźników satysfakcji klienta [Boyne 1999, s. 2-3]. W konstruowaniu wskaźników powinny zostać uwzględnione cele strategiczne działań na poziomie lokalnym, aspekty możliwie najwyższej jakości dostarczanych usług oraz gwarancja łatwości i równego dostępu dla każdego użytkownika. Wykaz wskaźników jest na bieżąco monitorowany i uzupełniany zgodnie z aktualnymi potrzebami. Ponadto szczególnie akcentowana jest partycypacja społeczności lokalnych przy definiowaniu standardów realizacji usług oraz ocenie ich jakości.

Proces dostarczania usług publicznych i wyniki działania samorządów oceniane są zgodnie z zasadą „4C”, w której kluczowe elementy oceny to:

- wyzwania (*challenge*), przy których określaniu należy wskazać, dlaczego i jak realizowana jest usługa,
- porównanie (*compare*), dokonywane z innymi organizacjami/dostawcami (np. samorządami),
- konsultowanie (*consult*) procesu dostarczania usługi z podatnikami, użytkownikami, społecznością biznesową,
- konkurowanie (*competition*), czyli przestrzeganie zasady uczciwej konkurencji przy wyborze realizatora usługi [Boyne 1999, s. 6].

Przyjęte regulacje precyzują również sankcje wynikające z nieprzestrzegania przyjętych standardów usług, jak również określają system nagród związanych z ich wypełnieniem. Jedną z najczęściej stosowanych form są nagrody finansowe przyznawane samorządom lokalnym wyróżniającym się jakością oferowanych usług, jak

również tym, które osiągają najlepsze wyniki w zakresie dostarczania określonego rodzaju usług. Jednym z najbardziej znanych konkursów związanych z promocją wyróżniających się samorządów jest konkurs na urząd najlepiej świadczący określony typ usług, zwany The Beacon Council Scheme organizowany od 1999 roku [Rozwój instytucjonalny ... 2004, s. 17].

W konsekwencji kluczowe założenia systemu *best value* można sprowadzić do następujących wytycznych [Kelly, Male 2000, s. 118]:

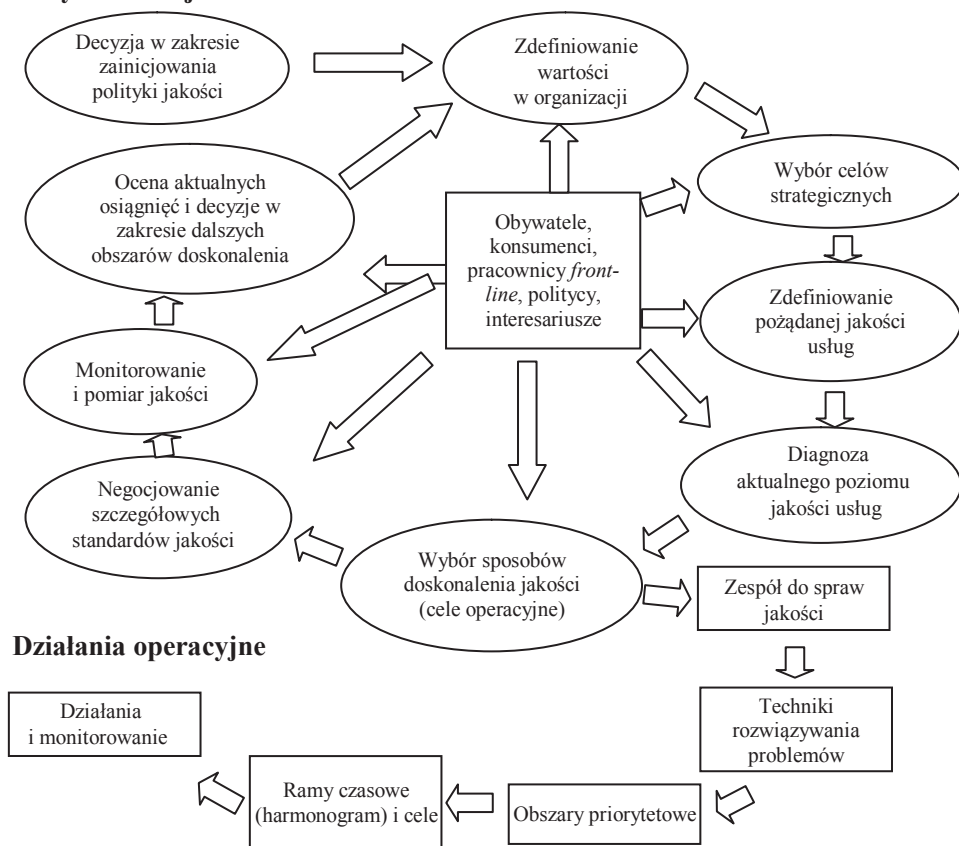
- określenie przez władze i społeczność lokalną wspólnej wizji rozwoju,
- konsultacje społeczne w zakresie ustalenia obszarów priorytetowych,
- podział obszarów usług publicznych i ich projektowanie,
- przegląd wyników w zakresie realizowanych usług zgodny z zasadami konkurencji i przedsiębiorczości,
- określanie obszarów wymagających doskonalenia,
- określanie celów objętych wydatkami budżetowymi na zasadzie konsultacji społecznych,
- pomiar wyników i bieżące monitorowanie zwłaszcza obszarów niesprawnych,
- współdziałanie ze społecznością lokalną w zakresie pomiaru jakości usług i ich doskonalenia.

W systemie *best value*, jak twierdzą badacze przedmiotu [Bethan, Drake 2007; Hesham, Curry 2003], istotną kwestią stanowi interpretowanie pojęcia jakości usług i optymalizowanie procesu ich wytwarzania.

Pojęcie jakości, początkowo odnoszone do produktu, obecnie rozpatrywane jest także w kategorii usług [Otto 2001, s. 23]. Badania nad jakością usług zaowocowały wieloma modelami. Jednym z najważniejszych jest propozycja Ch. Grönroosa, zakładająca, iż usługa postrzegana jest indywidualnie (subiektywnie), w związku z czym jakość usługi nie może być oceniana obiektywnie, w konsekwencji czego należy mówić o postrzeganej jakości usługi. Oryginalność propozycji Grönroosa polega na ukazaniu, iż postrzegana jakość usługi jest wynikiem porównania przez klienta usługi oczekiwanej z otrzymaną. Na ukształtowanie usługi oczekiwanej mają wpływ klasyczne działania marketingowe, a także wpływy zewnętrzne (zwyczaje, tradycja, przekazy ustne). Usługę postrzeganą interpretujemy jako rzeczywiste świadczenie, które klient otrzymał [Otto 2001, s. 24-25]. Subiektywne postrzeganie jakości akcentuje również model jakości usługi uwzględniający specyfikę sektora publicznego, wypracowany przez L. Gastera (rys. 1) [Gaster 1995, s. 6]. Podstawowym założeniem w modelu jest definiowanie jakości nie tylko wewnątrz systemu, ale również uwzględnienie opinii klientów zewnętrznych. W kontekście systemu *best value* pierwszym etapem definiowania pożądanej jakości usługi powinno być podjęcie decyzji o kreowaniu polityki jakości na poziomie określania polityki rozwoju. Następnie poprzez planowanie strategii i definiowanie działalności należy zdefiniować pożądaną jakość poszczególnych usług, dokonać diagnozy ich aktualnego stanu i wybrać sposoby jej doskonalenia w ramach definiowania celów operacyjnych. W rezultacie konsultacji z użytkownikami definiuje się standardy

świadczenia usług publicznych, następnie dokonywane są odpowiednie pomiary oraz bieżące monitorowanie. Oczywiście podjęty proces nie może mieć charakteru jednorazowego, ponadto stale powinno się dobierać coraz to nowsze usługi wymagające doskonalenia.

### Polityka rozwoju

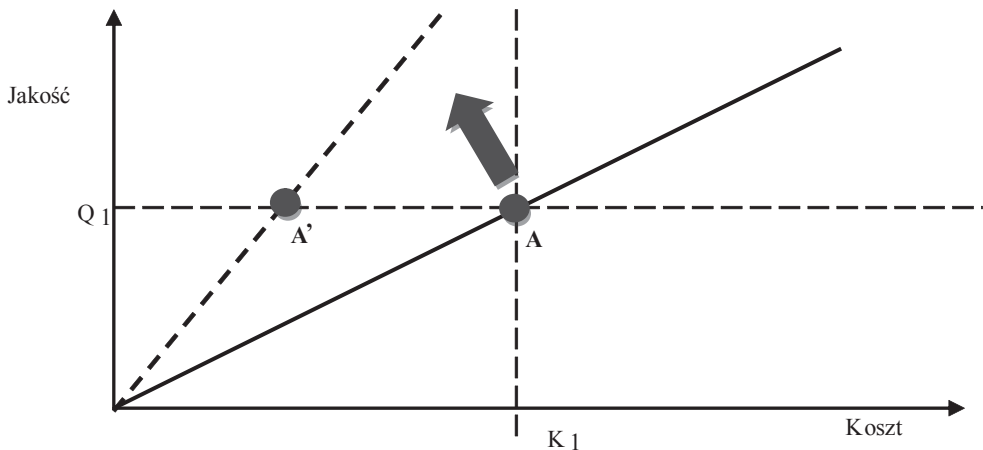


Rys. 1. Model jakości usług publicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Gaster 1995, s. 6] (cyt. za [Hesham, Curry 2003, s. 265])

Rezultatem stosowania wytycznych *best value* powinno być dostarczenie użytkownikom usług publicznych o odpowiedniej jakości. W systemie tym władze lokalne zobowiązane zostały do konkurencyjnego wyboru dostawcy usługi, który proponuje „najlepszą wartość” w zakresie jej świadczenia. Pojęcie wartości zostało zdefiniowane w klasycznej analizie wartości, gdzie zinterpretowano je jako najniższy koszt spełniania określonych funkcji, zdeterminowany z jednej strony funkcjonalnością systemu, czyli zdolnością do zaspokojenia określonych potrzeb użytkowników, a z drugiej możliwie najniższym kosztem spełniania funkcji. O wartości

decydują więc dwa składniki: funkcjonalność i koszty wytworzenia [Gabrusewicz i in. 1998, s. 16]. Zgodnie z filozofią *best value* dostawcy usług zostają postawieni przed swego rodzaju dylematem takiej redukcji kosztów wytwarzania usługi, która zagwarantuje pożądaną jakość (określoną w standardach) (pkt A), przy odpowiednio założonej cenie (rys. 2).



Rys. 2. Dylemat wytwarzania usług „najlepszej wartości”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bethan, Drake 2007, s. 217].

Zwiększenie wartości następuje przy przesunięciu krzywej wytwarzania w lewo (pkt A'), gdzie poprzez minimalizowanie kosztów dostarczane usługi są tańsze, a jednocześnie ich jakość jest coraz wyższa. Postulowane w systemie korzystanie z zasad konkurencji wymaga od władz lokalnych poszukiwania wyższej wartości przy wyborze dostawców usług, co inspirowane jest do poszukiwania coraz nowszych sposobów doskonalenia wytwarzania. Brytyjscy badacze systemu *best value* [Bethan, Drake 2007, s. 217; Hesham, Curry 2003] wśród sposobów doskonalenia jakości (przesuwanie krzywej wytwarzania w lewo) wskazują ekonomię skali oraz wzrost wydajności dzięki wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych. Na tym etapie można postulować wdrażanie analizy wartości jako narzędzia doskonalenia funkcjonalności świadczonych przez nich usług publicznych.

### 3. Metodyka *best value*

Wypracowane na gruncie doświadczeń analizy wartości postępowania metodyczne w swej konstrukcji nie odbiegają znacząco od zaproponowanych przez L.D. Milesa trzech podstawowych etapów: zidentyfikowania funkcji, analizy i oceny poszczególnych funkcji przez porównanie ich kosztów, znalezienia alternatywnych sposo-

bów spełniania tych funkcji [Miles 1964, s. 14] (cyt. za: [Mikołajczyk 2002, s. 295]). Jak trafnie zauważa Z. Mikołajczyk, „... bardziej szczegółowe „rozpisanie” kluczowych etapów pozwala nie tylko na sformułowanie pełnego cyklu badawczego, ale na stwierdzenie, że jest on pochodną ogólnego cyklu rozwiązywania problemów, co świadczy o uniwersalności metody i umożliwia szeroki obszar zastosowań...” [Mikołajczyk 2002, s. 295].

Współcześnie rezultatem podjętych prób aktualizacji analizy wartości są standardy opracowywane przez organizacje działające w różnych krajach. Opracowane przez SAVE International [*Value Standard ... 2007*, s. 2] metodyczne ujęcie struktury postępowania badawczego ukazuje szczegółowo kolejność działań, wyróżniających poprzez wskazanie następujących po sobie etapów, do których zaliczono:

Działania przygotowawcze.

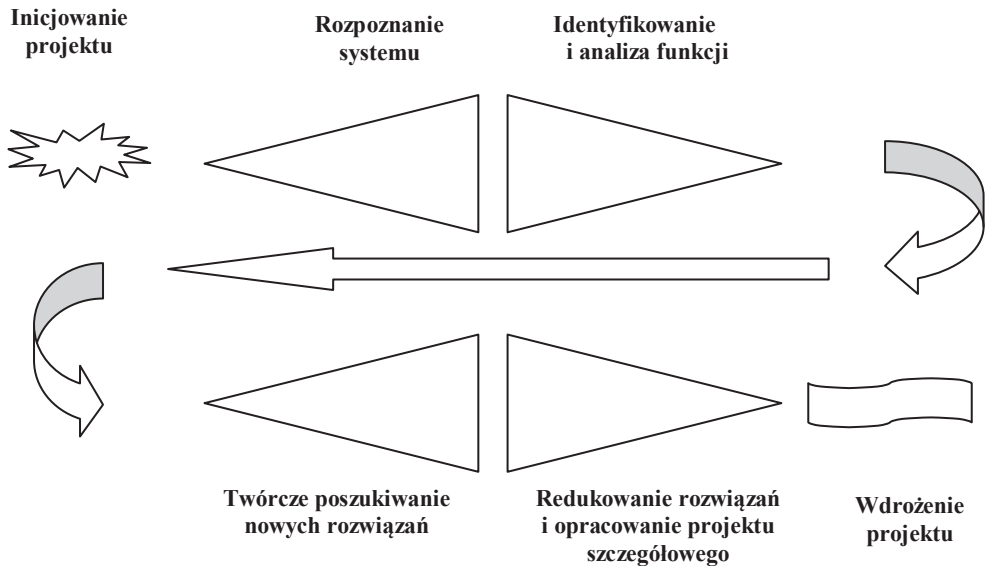
1. Etap informacyjny.
2. Etap analizy funkcji.
3. Etap twórczego myślenia.
4. Etap oceny.
5. Etap rozwoju.
6. Etap prezentacji.
7. Etap wdrożenia.

Po przeprowadzeniu działań przygotowawczych następuje etap informacyjny. Jego istota obejmuje określenie zakresu i celu badań przez multidyscyplinarny zespół, który następnie identyfikuje, diagnozuje i analizuje funkcje badanego przedmiotu. W etapie trzecim następuje twórcze poszukiwanie innych sposobów realizowania funkcji. Etap oceny związany jest z podjęciem decyzji, czy nowe rozwiązanie jest adekwatne do ustalonych założeń. W etapie rozwoju szczegółowo opracowane zostaje nowe rozwiązanie, które jest podstawą podjęcia decyzji o wdrożeniu. W ramach etapu prezentacji lider projektu przedstawia otrzymane rezultaty, uzasadniając wybór nowego rozwiązania. W momencie zaakceptowania projektu przez decydentów następuje jego wdrożenie.

Schemat postępowania badawczego *best value*, według badaczy zajmujących się implementacją systemu, obejmuje następujące etapy [Kelly, Male 2000, s. 119-120]:

1. Inicjowanie projektu.
2. Rozpoznanie systemu.
3. Identyfikowanie i analiza funkcji.
4. Twórcze poszukiwanie nowych rozwiązań.
5. Redukowanie rozwiązań i opracowanie projektu szczegółowego.
6. Wdrożenie projektu.

Graficzną prezentację zależności pomiędzy poszczególnymi elementami metodyki przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Uproszczony schemat metodyki *best value*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kelly, Male 2000, s. 119-120].

Proponowany przez J.R. Kelly'ego i S. Male'a cykl postępowania badawczego *best value* został oparty na standardzie SAVE International, jednakże zarówno standard, jak i wskazana metodyka nie odbiegają istotnie od klasycznego cyklu rozwiązywania problemów. Etap pierwszy – inicjowanie projektu związany jest z podjęciem działań uświadamiających istotę problemu. W ramach rozpoznania systemu na podstawie zgromadzonych informacji następuje określenie celu projektu i zakresu działań powoływanego jednocześnie zespołu badawczego. Autorzy metodyki, podobnie jak wytyczne SAVE, zalecają powoływanie możliwie najbardziej multidyscyplinarnego zespołu badaczy, co wydaje się oczywiste w perspektywie wykorzystania twórczych sposobów rozwiązywania problemów. W etapie kolejnym – identyfikowania i analizy funkcji realizowanych przez badany system – następuje ustalenie, w jakim stopniu i jakim kosztem funkcjonowanie danego systemu zaspokaja potrzeby użytkowników. Podstawą analizy powinny być informacje pozyskane od użytkowników (społeczności lokalnej na temat poziomu jakości usług publicznych), jak też dokumentacja i analizy źródłowe kosztów. W ramach tego etapu uwagę zwraca zalecenie stosowania diagramu FAST do modelowania graficznego funkcji. W etapie twórczego poszukiwania nowych rozwiązań następuje zgromadzenie pomysłów na temat innych sposobów realizowania funkcji systemu (w przypadku władz lokalnych dotyczą one usług publicznych). Szczególnie artykułuje się tutaj tworzenie „najlepszej wartości”, czyli poszukiwanie rozwiązań generujących niższe koszty, lecz gwarantujących odpowiednią jakość i dostępność usług. Redukowanie



rozwiązań związane jest z prezentowaniem innowacyjnych pomysłów decydom i wyborem tych, które odpowiadają przyjętym założeniom. Po ich akceptacji następuje szczegółowe opracowanie nowego rozwiązania, powołuje się osobę odpowiedzialną za wdrożenie oraz określa termin, od którego nowe rozwiązanie ma zostać wprowadzone do praktyki. W ramach wdrożenia następuje weryfikowanie wprowadzonych rozwiązań. W perspektywie przedstawionego rozwiązania wzbogacająca wydaje się próba wskazania ważniejszych metod i technik szczegółowych warunkujących prawidłowe realizowanie poszczególnych etapów metodyki (tab. 1).

**Tabela 1.** Schemat metodyki *best value* w przekroju narzędzi wspomagających

Etap postępowania	Ważniejsze metody i techniki
Inicjowanie projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza kosztów</li> <li>– kwestionariusze</li> <li>– wywiady</li> <li>– bezpośrednie obserwacje</li> </ul>
Rozpoznanie systemu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– SWOT</li> <li>– <i>benchmarking</i></li> <li>– metoda głosu klientów</li> <li>– QFD (<i>quality function deployment</i>) analiza Pareto</li> </ul>
Identyfikowanie i analiza funkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– diagram FAST (<i>function analysis system technique</i>)</li> <li>– drzewo funkcji</li> <li>– wykresy relacji (koszt–funkcja, użyteczność–funkcja, oczekiwania klientów–funkcja)</li> <li>– metoda FMEA (<i>failure mode and effect analysis</i> analiza przyczyn i skutków wad)</li> <li>– metody szacowania wartości funkcji</li> </ul>
Twórcze poszukiwanie nowych rozwiązań	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lista pytań</li> <li>– burza mózgów</li> <li>– synektyka</li> <li>– TRIZ (ang. <i>TIPS theory of inventive problem solving</i>)</li> </ul>
Redukowanie rozwiązań i opracowanie projektu szczegółowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metoda głosu klienta</li> <li>– analiza kosztów</li> <li>– metoda Kepner-Tregoe</li> </ul>
Wdrożenie projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– badania społeczne</li> <li>– metody analizy ilościowej i jakościowej</li> <li>– analiza wskaźnikowa</li> <li>– harmonogramy</li> <li>– wykresy Gantta</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Uwagi końcowe

Analizując zaprezentowane powyżej kwestie, można zauważyć wyraźne podobieństwo metodologiczne pomiędzy klasyczną analizą wartości a systemem *best value*.



**Tabela 2.** Zestawienie obszarów zmian w organizacji w rezultacie stosowania systemu *best value*

Struktura organizacyjna	Kultura organizacji	Kontekst strategiczny
<p><b>Elastyczność</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– personel jest często przenoszony lub oddelegowywany do innych departamentów</li> <li>– szeroko realizowane są projekty grupowe</li> <li>– koordynowanie działań i decentralizacja są wyznacznikiem zmian organizacyjnych</li> <li>– uprawnienia kontrolne przekazywane są na niższe szczeble zarządzania</li> </ul> <p><b>Zespołowość</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– misja, cele i wartości władz lokalnych są rozumiane i uznawane przez wszystkich pracowników urzędów</li> <li>– istnieje jasno sprecyzowany związek pomiędzy poziomem świadczenia usług i priorytetami władz</li> <li>– cele i plan ich realizacji są ściśle określone</li> <li>– w sytuacji odchylenia od planu inicjatywa działań korygujących wychodzi od menedżerów wyższego szczebla i polityków</li> <li>– spisane zostały procedury i wytyczne działań stanowiące podstawę realizacji zadań przez służbę cywilną,</li> <li>– centralizacja decyzji jest wyznacznikiem stosowania systemu</li> <li>– podejmowane są zmiany organizacyjne służące doskonaleniu procesu komunikacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– władze lokalne są przygotowane do podejmowania ryzyka</li> <li>– artykułowane jest popieranie podejścia innowacyjnego</li> <li>– uwzględnienie potrzeb społeczności lokalnej stanowi priorytet działań</li> <li>– istnieje silne zorientowanie na kontynuowanie procesów doskonalących</li> <li>– zachęca się menedżerów wyższego szczebla do podejmowania ciągłych zmian</li> <li>– władze lokalne dbają o urzędników</li> <li>– identyfikuje się wysoki poziom zaufania pomiędzy menedżerami wyższego szczebla a pracownikami oraz urzędnikami i politykami</li> </ul>	<p><b>Partnerstwo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– otwarcie na współpracę zewnętrzną stanowi zasadniczą kwestię</li> <li>– kontraktowanie usług i <i>outsourcing</i> są szeroko wykorzystywanym sposobem realizowania usług publicznych</li> <li>– popierane jest partnerstwo publiczno-prywatne</li> </ul> <p><b>Innowacje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– w procesie dostarczania usług publicznych poszukuje się coraz nowszych rozwiązań użytecznych dla klientów</li> <li>– zakres realizowanych usług publicznych skierowany jest do coraz szerszego grona użytkowników</li> <li>– władze lokalne pozbywają się usług nieużytecznych dla społeczności lokalnych</li> <li>– akcentowana jest bliska współpraca z użytkownikami usług publicznych (społecznością lokalną)</li> <li>– poszukuje się nowych rozwiązań (metod) realizowania zadań publicznych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Enticott 2004, s. 753].

Wyróżnione przez G. Enticotta szczegółowe aspekty zmian korespondują ze wskazywanymi korzyściami stosowania *best value*, wśród których akcentowane jest [Hunter, Kelly 2000, s. 13] propagowanie zasad biznesowych w zakresie podejmowania decyzji, doskonalenie jakości usług, wzrost kompetencji urzędników publicznych i propagowanie kultury wartości oraz budowanie współpracy poprzez powoływanie interdyscyplinarnych zespołów do wdrażania systemu, reprezentujących opinie wszystkich grup zainteresowanych. Pomimo niewątpliwych atutów

rozwiązanie to ma także swoje słabości, wśród których najczęściej wymienia się: niejednorodną politykę i wymagania ze strony władz centralnych, pasywność społeczności lokalnych i urzędników wobec nowego systemu oraz trudności w zmianie stylu zarządzania na partnerski, wspierający innowacje i podejmowanie ryzyka [Modzelewski, Opolski 2004, s. 58-59].

## Literatura

- Bethan M.D., Drake P.R., *Strategies for achieving best value in commissioned home care*, "International Journal of Public Sector Management" 2007, vol. 20, no 3.
- Boyne G.A., *Managing Local Services. From CCT to Best Value*, Frank Cass & Co., London-Portland 1999.
- Enticott G., *Multiple voices of modernization: Some methodological implications*, "Public Administration" 2004, vol. 82, no 3.
- Gabrusewicz W., Hamrol M., Kurtys E., Sobolewski H., *Analiza wartości jako narzędzie optymalizacji kosztów własnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Poznań 1998.
- Gaster L., *Quality in Public Services*, Open University Press, Buckingham 1995.
- Grönroos Ch., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki 1982.
- Hesham M., Curry A., *Benchmarking: Achieving best value in public-sector organizations*, "Benchmarking: An International Journal" 2003, vol. 10, no 3.
- Hunter K., Kelly J., *The supporting factors that make VM an attractive option in meeting the Best Value Requirements of the UK public service sector*, Education & Training, <http://www.value-eng.org/> [01.03.2011].
- Kelly J.R., Male S., *The application of value management to the UK public sector construction supply chain*, SAVE International Conference Proceedings 2000, <http://www.value-eng.org/> [01.03.2011].
- Miles L.D., *Techniques of Value Analysis and Engineering*, McGraw-Hill, New York 1961,
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Modzelewski P., Opolski K., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu., Warszawa 2004.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, red. S. Mazur, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej AE, Kraków 2004.
- Value Standard and Body of Knowledge*, SAVE International, June 2007.

## **METHODICAL OUTLINE OF BEST VALUE SYSTEM**

**Summary:** The paper as methodical elaboration bases upon the literature review. First it is focused on the presentation of circumstances of the formation of the Best Value system, especially in terms of New Public Management and "classical" value analysis. Next there is presented the foundation of Best Value system along with public services quality, its utility, providence and optimizing. The paper also shows the cycle of Best Value system. The final part of the paper outlines, referring to British public management experiences, the modification of the concept in the result of its implementation as well as the advantages and limitations of Best Value system.

**Key words:** Best Value, New Public Management, British public sector, quality, value analysis.